

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**Departamento de Organización de Empresas**



**FACTORES DE FORMACIÓN DEL ACUERDO COMO  
DETERMINANTES DE ESTABILIDAD EN LA  
COOPERACIÓN EMPRESARIAL.  
UNA APLICACIÓN A LA EMPRESA CONJUNTA  
ESPAÑOLA EN EL PERÍODO 2000-2004**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR  
PRESENTADA POR**

**Juan Muñoz Martín**

Bajo la dirección de los doctores  
Álvaro Cuervo García  
María Ángeles Montoso Sánchez

**Madrid, 2008**

- **ISBN: 978-84-692-1765-8**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Departamento de Organización de Empresas**



**TESIS DOCTORAL**

**“FACTORES DE FORMACIÓN DEL ACUERDO COMO  
DETERMINANTES DE ESTABILIDAD EN LA COOPERACIÓN  
EMPRESARIAL: UNA APLICACIÓN A LA EMPRESA CONJUNTA  
ESPAÑOLA EN EL PERIODO 2000-2004”**

**Alumno: Juan Muñoz Martín**

**Directores: Prof. Dr. D. Álvaro Cuervo García**

**Prof. Dra. D<sup>a</sup>. María Ángeles Montoro Sánchez**

Madrid, mayo de 2008



# **ÍNDICE**

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>1</b>
<b><u>CAPÍTULO 1.- MARCO TEÓRICO</u></b>	<b>9</b>
1.1. LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL	12
1.1.1. Concepto	12
1.1.2. Enfoques teóricos explicativos	14
1.1.3. Razones para cooperar y tipos de cooperación	44
1.2. EL ÉXITO DE LA COOPERACIÓN	51
1.3. FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO EN LA COOPERACIÓN	64
1.3.1. La formación del acuerdo de cooperación	69
1.3.2. La gestión del acuerdo de cooperación	84
<b><u>CAPÍTULO 2.- LA SELECCIÓN DEL SOCIO Y EL DISEÑO DEL ACUERDO COMO FACTORES DETERMINANTES DE ESTABILIDAD</u></b>	<b>95</b>
2.1. EL ÉXITO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL: LA ESTABILIDAD	98
2.1.1. La estabilidad como éxito de la cooperación	98
2.1.2. Condiciones de formación y estabilidad en los acuerdos de cooperación	108
2.2. CONDICIONES DE FORMACIÓN: LA SELECCIÓN DEL SOCIO	114
2.3. CONDICIONES DE FORMACIÓN: DISEÑO DEL ACUERDO DE COOPERACIÓN	134

<b><u>CAPÍTULO 3.- DISEÑO DE LA MUESTRA</u></b>	<b>143</b>
3.1. DISEÑO Y ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA	146
3.1.1. Justificación del método	146
3.1.2. Diseño de la muestra	149
3.1.3. Análisis descriptivo de la muestra	151
3.2. MEDIDAS DE LAS VARIABLES	160
3.2.1. Medida de la variable dependiente: la estabilidad del acuerdo	160
3.2.2. Medida de las condiciones de formación del acuerdo	161
3.2.3. Medidas de las variables de control	168
<b><u>CAPÍTULO 4.- RESULTADOS Y ANÁLISIS</u></b>	<b>173</b>
4.1. SELECCIÓN DE LA HERRAMIENTA ESTADÍSTICA	176
4.2. CONTRASTACIÓN DE MODELO TEÓRICO	186
4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LOS MISMO	202
<b><u>CAPÍTULO 5.- CONCLUSIONES</u></b>	<b>211</b>
5.1. RESUMEN Y PRINCIPALES APORTACIONES	214
5.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	228
5.3. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	229
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b>233</b>
<b><u>ANEXOS</u></b>	<b>251</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

	Pág.
<b>Figura 1.1.: Resumen de Tesis Doctoral</b>	8
<b>Figura 1.2.: Identificación de los factores internos, éxito del acuerdo y debates académicos</b>	68
<b>Figura 2.1.: Modelo de análisis</b>	113
<b>Figura 2.2.: Modelo de análisis e hipótesis</b>	141
<b>Figura 3.1.: Distribución por años de las empresas conjuntas identificadas: gráfico</b>	151
<b>Figura 3.2.: Distribución por número de socios: gráfico</b>	153
<b>Figura 3.3.: Distribución por estructura accionarial: gráfico</b>	153
<b>Figura 5.1.: Modelo teórico de análisis</b>	216

## **ÍNDICE DE CUADROS**

	Pág.
<b>Cuadro 1.1.: Clasificación y tipos de recursos</b>	25
<b>Cuadro 1.2.: Comparación de motivos estratégicos y enfoques teóricos</b>	47
<b>Cuadro 1.3.: Resumen de medidas cualitativas y cuantitativas utilizadas en la literatura especializada</b>	63
<b>Cuadro 1.4.: Tipos de recursos y estructura preferida por las empresas</b>	78
<b>Cuadro 1.5.: Tipos de alianza, confianza, control y certidumbre</b>	82
<b>Cuadro 1.6.a.: Condiciones de formación del acuerdo como factores determinantes de éxito</b>	93
<b>Cuadro 1.6.b.: Condiciones de gestión del acuerdo como factores determinantes de éxito</b>	94
<b>Cuadro 2.1.: Estabilidad, modelos teóricos y deficiencias</b>	104
<b>Cuadro 3.1.: Fases del proceso de diseño de la muestra</b>	150
<b>Cuadro 3.2.: Distribución por años de las empresas conjuntas identificadas</b>	151
<b>Cuadro 3.3.: Distribución por número de socios</b>	152
<b>Cuadro 3.4.: Distribución por sector de actividad de la empresa conjunta</b>	154
<b>Cuadro 3.5.: Países de procedencia de las empresas participantes en los acuerdos</b>	156

<b>Cuadro 3.6.: Clasificación de empresas participantes en función de su tamaño</b>	<b>157</b>
<b>Cuadro 3.7.: Distribución de empresas participantes en función de su tamaño y país</b>	<b>158</b>
<b>Cuadro 3.8.: Distribución de empresas participantes por sectores</b>	<b>159</b>
<b>Cuadro 3.9.: Equivalencia de las variables similitud y complementariedad</b>	<b>165</b>
<b>Cuadro 3.10.: Ficha técnica de la investigación</b>	<b>171</b>
<b>Cuadro 4.1.: Selección de técnicas multivariantes</b>	<b>177</b>
<b>Cuadro 4.2.: Frecuencias de la variable dependiente</b>	<b>186</b>
<b>Cuadro 4.3.a.: Descriptivos de las variables independientes continuas</b>	<b>187</b>
<b>Cuadro 4.3.b.: Correlaciones de las variables independientes continuas</b>	<b>187</b>
<b>Cuadro 4.4.: Descriptivos de las variables dicotómicas y categóricas</b>	<b>188</b>
<b>Cuadro 4.5.: Tablas de contingencia de las variables independientes no continuas</b>	<b>189</b>
<b>Cuadro 4.6.: Regresiones logísticas binomiales simples</b>	<b>192</b>
<b>Cuadro 4.7.a.: Regresión variables de control y las variables de selección del socio</b>	<b>193</b>
<b>Cuadro 4.7.b.: Regresión variables de control y la variable referida al diseño del acuerdo</b>	<b>193</b>
<b>Cuadro 4.7.c.: Regresión con todas las variables del modelo. Paso 1</b>	<b>194</b>
<b>Cuadro 4.8.: Indicadores de bondad de ajuste del modelo (Paso 1)</b>	<b>194</b>
<b>Cuadro 4.9.: Variables en la ecuación. Paso 2</b>	<b>195</b>
<b>Cuadro 4.10.: Variables en la ecuación. Paso 3</b>	<b>196</b>
<b>Cuadro 4.11.: Variables en la ecuación. Paso 4</b>	<b>196</b>
<b>Cuadro 4.12.: Indicadores de bondad de ajuste del modelo (Paso 4)</b>	<b>196</b>
<b>Cuadro 4.13.: Regresión submuestra balanceada. Último paso</b>	<b>198</b>
<b>Cuadro 4.14.: Indicadores de bondad de ajuste del modelo submuestra balanceada</b>	<b>199</b>
<b>Cuadro 4.15.: Regresión lineal utilizando duración (meses) como variable dependiente</b>	<b>200</b>
<b>Cuadro 4.16.: Regresión logística binomial utilizando duración como variable dependiente</b>	<b>201</b>
<b>Cuadro 4.17.: Resumen de verificación de hipótesis</b>	<b>210</b>
<b>Cuadro 5.1.: Resumen hipótesis y verificación</b>	<b>218</b>

## **INTRODUCCIÓN**





Desde hace varias décadas las alianzas se han convertido en una herramienta estratégica cada vez más utilizada por las empresas. Distintos estudios reflejan los motivos de su uso, así como la creciente tendencia en su creación (Kogut, 1988; Glaister y Buckley, 1994; Beamish y Delios, 1997; García Canal, 2004). Ejemplo de ello es que en la actualidad, muchas de nuestras grandes empresas están participando en más de treinta alianzas, mientras que hace poco más de una década no lo hacían en ninguna (García Canal, 2004). Debido a este crecimiento han aparecido numerosos estudios sobre diversos temas referidos a las mismas: causas o motivos para cooperar (Glaister y Buckley, 1996), teorías explicativas (Spekman, Forbes, Isabella y Macavoy, 1998), formación del acuerdo (Saxton, 1997), gestión del mismo (Buckley, Glaister, Husan, 2002), etc. Esto ha generado lo que diversos autores han denominado “*sobreabundancia de literatura*” sobre alianzas (Grant y Banden Fuller, 2004).

Sin embargo, esta creciente tendencia a su utilización, paradójicamente, ha ido asociada a una alta inestabilidad, bajo rendimiento y, en muchas ocasiones, prematura disolución (Parkhe, 1993). Diversos estudios demuestran que por numerosas causas como comportamiento oportunista de los socios en la relación (Williamson, 1985), problemas de “dilema de prisionero” (Parkhe, 1993), desequilibrio en la relación (Bucklin y Sengupta, 1993), falta de aprendizaje (Ariño y Doz, 2000), entre otras razones, un altísimo porcentaje de las alianzas creadas fracasan y son disueltas. Parkhe (1993) habla de datos cercanos al 70% de disolución, mientras otros autores como Kogut (1988), Park y Ungson (1997), Dussauge, Garrete y Micthell (2000) indican porcentajes cercanos al 50%. Reuer y Zollo (2005) hablan de índices de éxito de tan sólo 15%, de fracaso del 34% y de situación intermedia (reestructuración profunda del acuerdo) del 51%.

En este contexto, el estudio de cómo medir el éxito en la cooperación e identificar aquellos factores que pueden colaborar a su obtención, se ha convertido en

los últimos años en un interesante campo de investigación explorado por numerosos autores (Montoro Sánchez, 2005).

La medición del éxito dentro de las alianzas ha generado una amplia discusión, sin que exista un consenso generalizado en cómo medir el mismo. Según muchos autores los instrumentos objetivos de medición de los resultados no son suficientes (Roi, Roe, etc.) abogando por medidas más globales como el nivel de consecución de objetivos, y de obtención o mantenimiento de la ventaja competitiva (Saxton, 1997). En este sentido, la literatura ha presentado diferentes formas de medir el éxito que han sido clasificadas en dos grandes apartados: medidas cualitativas y medidas cuantitativas. Como se estudiará en profundidad en los siguientes apartados, la falta de consenso por parte de los diferentes autores es evidente. Dependiendo del tipo de alianza que se haya pactado, de las razones para establecer la misma o de la forma de gobierno elegida la literatura defiende una forma de medición u otra. Aunque muchos autores se decantan por un tipo de medida específica parece existir cierto consenso en la necesidad de incluir tanto medidas cualitativas como cuantitativas en la medición del éxito de los acuerdos de cooperación (Bucklin y Sengupta, 1993).

En este contexto, una variable que recientemente está siendo muy utilizada para medir el éxito de los acuerdos de cooperación es la estabilidad de los mismos. La alianza será estable en la medida que cumpla sus objetivos (Das y Teng, 2000; Reuer y Ariño, 2002; Reuer y Zollo, 2005). La estabilidad como medidor de éxito ha sido explicada desde distintas bases teóricas como la Teoría de Costes de Transacción, la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de Comportamiento Estratégico entre otras. Desde las mismas se fundamenta cómo la finalización del acuerdo y sus reestructuraciones son, en muchas ocasiones, consecuencia de problemas en el desarrollo de la alianza y, por tanto, medidores de éxito de la alianza (Das y Teng, 2000).

También el estudio de los factores que contribuyen a la obtención del éxito en la cooperación ha generado numerosa literatura académica. Toda una serie de autores inciden en aspectos muy específicos que consideran básicos: tipo de alianza y contrato (estructura) de la misma (Parkhe, 1993; García Canal, 1996; Gulati, Singh, 1998; Colombo, 2003), campo de acuerdo (marketing o tecnología) (Das, Sen y Sengupta, 1998), nacionalidad de los socios y diversidad de los mismos (Parkhe, 1993; Stuart, 2000; Mohr y Spekman, 1994; Bae y Gargiulo, 2004; etc.), reputación de las partes (Saxton, 1997), experiencia previa en la relación (Gulati, 1995; Zollo, Reuer y Singh, 2002), confianza (Lui y Ngo, 2004). Algunos otros, según una tendencia incipiente, se inclinan por una visión más global del problema, incorporando aspectos formales e informales que inciden tanto en la formación del acuerdo como en la gestión del mismo (Hoffmann y Schlosser, 2001).

Por todo ello, consideramos interesante profundizar en este campo relativo a la toma de decisiones estratégicas por parte de las empresas que participan en acuerdos de cooperación. El estudio profundo y sistemático de los dos problemas anteriormente mencionados (éxito de las alianzas y factores que influyen en el mismo) es el objeto fundamental de nuestro trabajo.

En una primera aproximación podemos decir que los distintos estudios identifican tanto factores externos como factores internos como posibles variables que influyen en el éxito de la alianza. Aunque la literatura ha detectado factores del entorno que afectan a la propia alianza algunos de los cuales se han demostrado muy influyentes en el éxito de la cooperación, el objeto de este estudio es referido a factores internos del acuerdo, y particularmente a aquellos referidos a la elección del socio y del diseño del acuerdo.

La literatura tradicional, como explicaremos más adelante en profundidad, ha confirmado reiteradamente la existencia de determinados factores que afectan al éxito

de los acuerdos de cooperación, entre otros: nacionalidad de los socios (Parkhe, 1993; Merchant y Schendell, 2000; Colombo 2003), experiencia previa (Bucklin y Sengupta, 1993; Saxton, 1997; Anand y Khanna, 2000; Zollo, Reuer y Singh, 2002, 2005), encaje de los socios (Bucklin y Sengupta, 1993; Das y Teng, 2000, Stuart, 2000; Hipkin y Naude, 2005), estructura de gobierno (Kogut, 1988, Gulati, 1995, García Canal, 1996; Das y Teng, 1998, 2000; Luo, 2002).

Sin embargo, algunos estudios han puesto en entredicho algunas de estas relaciones (Dussauge, Garrete y Mitchell, 2000; Pangarkar, 2003; Vidal Suárez y García Canal, 2003; Reuer, Zollo y Singh, 2002; Reuer y Zollo, 2005; Lu y Hebert, 2005). Los procesos de globalización cultural y económica sufridos en las últimas décadas hacen que la realidad empresarial esté cambiando mucho y que, por tanto, factores que tradicionalmente habían sido generalmente aceptados (nacionalidad, experiencia previa, confianza, estructura del acuerdo, etc.) deban ser redefinidos y replanteados en cuanto a su efecto en el éxito de las alianzas. En este contexto, el estudiar de nuevo toda una serie de factores referidos a la elección del socio y del diseño del acuerdo se muestra de especial interés para comprobar si las aportaciones más clásicas se confirman, o por el contrario, nuestro trabajo avala las nuevas líneas de investigación.

Profundizando en esta idea, aunque existen distintos trabajos que estudian cómo afecta algún factor específico a la estabilidad de la alianza, hay una carencia en la literatura sobre el estudio de un conjunto de factores sobre la estabilidad de los acuerdos. Por otra parte no hay muchos trabajos que estudien específicamente la estabilidad como supervivencia o mortalidad, y aquellos más recientes estudian variables muy concretas (estructura accionarial, especificidad de activos, tamaño, etc.) (Pangarkar, 2003; Dhanaraj y Beamish, 2004; Lu y Hebert, 2005). Siendo esto así, y tratando de cubrir las carencias comentadas, particularmente nos centraremos en explicar cómo inciden algunos factores de formación del acuerdo en el éxito del mismo

y de manera más específica en su estabilidad, entendida ésta como supervivencia o mortalidad. Nos planteamos así encontrar respuesta a la siguiente pregunta:

**¿Qué condiciones de formación de los acuerdos de cooperación empresarial afectan a la estabilidad (supervivencia) de los mismos?**

Por tanto la Tesis Doctoral planteada tiene como objetivos específicos los dos siguientes:

- 1º.- Desarrollar un marco teórico para el estudio de la estabilidad como indicador de éxito en la cooperación empresarial.
- 2º.- Identificar aquellos factores internos determinantes de dicha estabilidad y particularmente los referidos a las condiciones de formación de los acuerdos. El desarrollo de este objetivo supone seleccionar un conjunto de factores determinantes y contrastar empíricamente cómo los mismos influyen en la estabilidad o inestabilidad de los distintos acuerdos de cooperación.

Para lograr los objetivos reseñados, y siguiendo el índice planteado, como se puede observar el trabajo será estructurado en cinco capítulos.

El capítulo 1 se centra en una exposición conceptual de la cooperación empresarial, presentando una revisión de la literatura académica más relevante que trata de explicar la misma. La identificación del concepto, de los distintos enfoques teóricos que explican la misma (Teoría de Costes de Transacción, Teoría de Recursos y Capacidades, Teoría del Poder de Mercado, Teoría de Juegos, Comportamiento Estratégico, etc.) son el contenido fundamental del primer apartado de este capítulo. En un segundo apartado se recogerán las distintas aportaciones que han explicado cómo

medir el éxito en la cooperación, presentando tanto las tendencias más clásicas como aquellas de reciente aparición y particularmente se explicará cómo la estabilidad es aceptada por la literatura académica como una correcta medida de éxito. Así mismo, en el siguiente apartado se explican, ordenan y clasifican los diferentes factores que influyen en el éxito de la cooperación, tratando de integrar las dos corrientes existentes (factores referidos a condiciones de formación del acuerdo y factores referidos a condiciones de gestión del mismo).

En el capítulo 2 se estudiará concretamente la estabilidad como medidor de éxito, así como los factores referidos a la formación del acuerdo que inciden en la misma, justificando su especial interés para nuestro estudio. En particular, se plantea cómo las variables que afectan a la selección del socio y al diseño del acuerdo pueden influir decisivamente en la estabilidad de los acuerdos. En los distintos apartados se profundiza en la definición conceptual de cada uno de los factores, se justifica por qué afectan a la estabilidad y se proponen las distintas hipótesis.

En el capítulo 3 se explicará en profundidad el diseño de la investigación. Aquí se detallará la obtención de información y el diseño de la muestra. En un segundo apartado se revisarán las distintas medidas de cada variable y se seleccionarán justificadamente las utilizadas en el estudio.

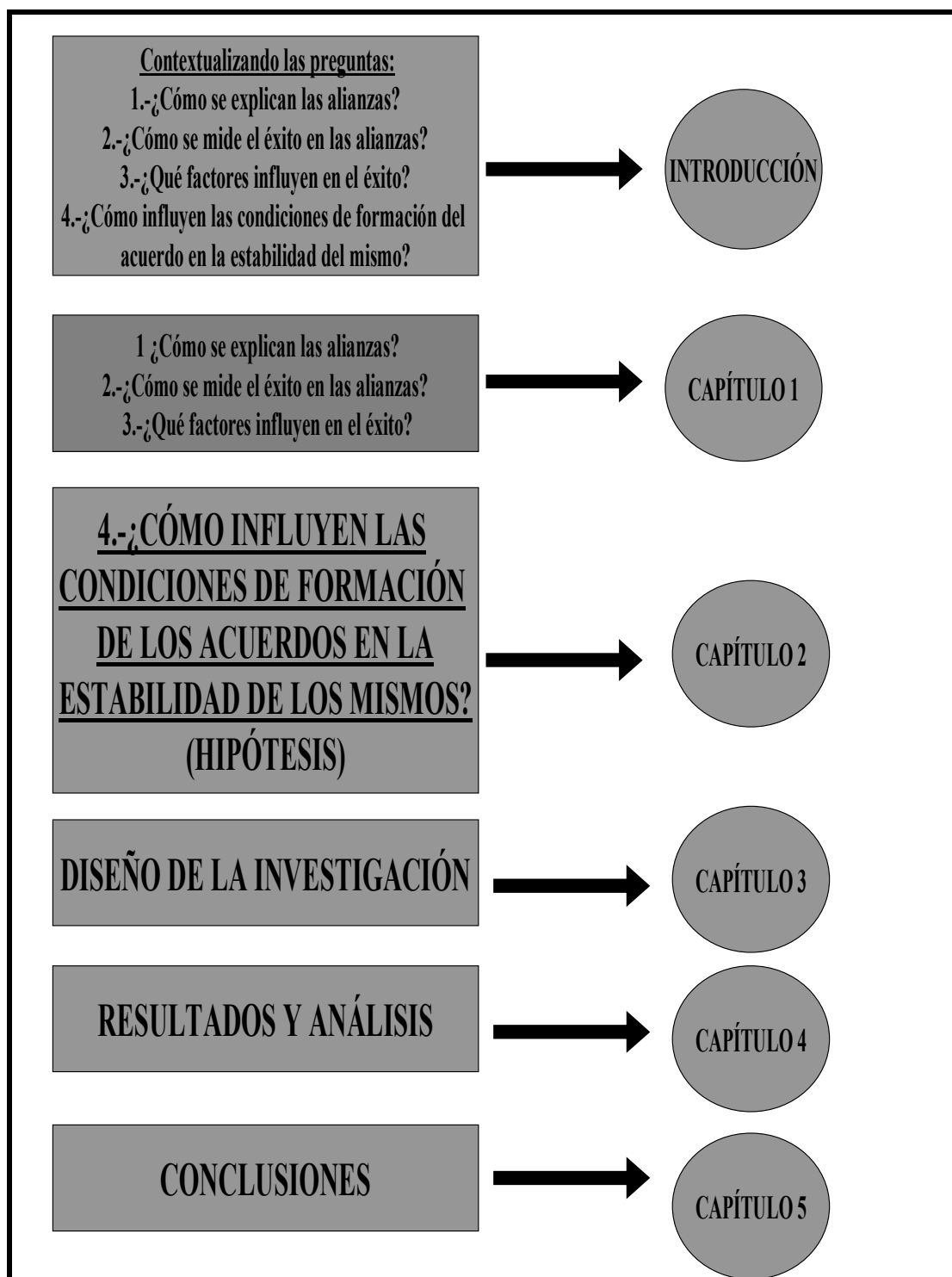
En el capítulo 4 se explicará el tratamiento de la información que se va a realizar, se detallarán los resultados procedentes del análisis empírico de la muestra, analizando la técnica estadística utilizada, realizando la contrastación de hipótesis e interpretando los resultados obtenidos.

En el capítulo 5 se expondrán las conclusiones de la investigación y sus implicaciones, así como las limitaciones del estudio y las posibles líneas futuras de investigación en las que se puede profundizar.

Por último, se presenta la bibliografía donde se recogen las distintas referencias citadas y una serie de anexos explicativos. Ver figura 1.1 que resume esta Tesis Doctoral.



**Figura 1.1: Resumen de Tesis Doctoral**



Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**



En el presente capítulo se presenta una exposición conceptual de la cooperación empresarial, del éxito en la misma y de los distintos factores que pueden afectar a ese éxito. Partiendo de diversas definiciones de cooperación empresarial se delimita el concepto y se establecen diversos criterios comunes a las mismas. A partir de aquí, se establecen los diferentes modelos teóricos que han tratado de explicar el fenómeno cooperativo (Teoría de Costes de Transacción, Teoría de Recursos y Capacidades, Teoría del Poder de Mercado, Teoría de Juegos, Comportamiento Estratégico etc.), presentando una revisión de la literatura académica más relevante e incluyendo distintas clasificaciones de la cooperación.

En un segundo apartado se trata de profundizar en las diferentes aportaciones que han explicado cómo se puede medir el éxito en la cooperación. Así se profundiza en las distintas medidas (cuantitativas y cualitativas) que han sido utilizadas por la literatura académica como medidores de éxito, introduciendo la estabilidad como medidor del mismo. Posteriormente, se identifican los distintos factores que pueden influir de una manera u otra en el éxito de la cooperación. Centrándonos en los factores internos del acuerdo se presentan tanto factores que afectan a las condiciones de formación del acuerdo como aquellos que afectan a sus condiciones de gestión.

## **1.1. LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL**

### **1.1.1. Concepto**

Nuestro objetivo en este apartado será tratar de definir de la manera más precisa el concepto de acuerdo de cooperación empresarial. Antes de continuar con esta discusión parece procedente hacer una aclaración terminológica al respecto. La literatura sobre la cooperación es muy rica y diversa en cuanto a sus raíces académicas. La cooperación ha sido un campo sobre el que se han interesado muchas disciplinas tales como la economía, sociología, antropología, psicología, la ciencia política, las teorías de la organización, del comportamiento organizativo, de la dirección estratégica. En este sentido, se puede hablar de cooperación entre individuos, entre grupos o entre organizaciones, de cooperación formal (regulada en contrato) o informal (regulada por los comportamientos), estructurada o no, de cooperación vertical u horizontal etc. (Smith, Carrol y Ashford, 1995). Nuestro campo de estudio es el de los acuerdos de cooperación empresarial entre organizaciones. Por tanto, las disciplinas en las que nos centraremos serán la económica, la de dirección estratégica, y la del comportamiento organizativo.

Es de destacar que la literatura anglosajona utiliza el término “alianza” más que el de “cooperación”, y el término “alianza estratégica” más que el de “acuerdo de cooperación empresarial (o interempresarial)”. Así mismo, mientras unos autores utilizan el término alianza estratégica (Parke, 1993), otros utilizan el término coalición (Porter y Fuller, 1988), y otros el de acuerdo de cooperación o colaboración (Mariti, 1989). Nosotros utilizaremos estos términos de manera indistinta, para referirnos a cualquier tipo de acuerdo entre empresas que busque la consecución de beneficios globales para las partes.

La aparición de diversos enfoques teóricos explicativos de la cooperación (Teoría de Costes de Transacción, Teoría de Comportamiento Estratégico, Teoría de Recursos y Capacidades, etc.) ha dado lugar a distintas aproximaciones conceptuales y al uso de distinta terminología.

Porter y Fuller (1988) definen una coalición como una alianza formal y a largo plazo entre empresas que unen algunos aspectos de sus actividades, pero no se fusionan. Por su parte Teece (1989) define la alianza “como una relación bilateral caracterizada por el compromiso de dos o más empresas socias de alcanzar un objetivo común y que supone la unión de activos y capacidades”. En su artículo de 1994, García Canal define acuerdo de cooperación como “toda aquella decisión estratégica adoptada por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo”. Por su parte, Casani (1996) define cooperación “como una institución duradera de relaciones privilegiadas entre empresas, fundadas sobre la reciprocidad de ventajas, la concertación sistemática y la búsqueda en común de todos los progresos y avances que puedan contribuir a conseguir un objetivo conjunto de carácter general o específico”. Para Spekman, Forbes, Isabella y Macavoy (1998) una alianza estratégica “es un acuerdo de largo plazo mutuamente beneficioso entre uno o más socios en el que recursos, conocimientos o capacidades son compartidos con el objetivo de mejorar sus posiciones competitivas”. Esta última definición es consistente con las nociones presentadas por Smith, Carroll y Ashford (1995).

Es cierto que el termino alianza estratégica puede incluir un amplio número de formas organizativas distintas, desde acuerdos de compra a largo plazo, acuerdos de licencia, acuerdos de franquicia, acuerdos de desarrollo de I+D, hasta la creación de Uniones Temporales de Empresas (UTE), o empresas conjuntas (Das y Teng, 2000). Sin embargo, independientemente de la forma organizativa que el acuerdo tenga, un repaso de la literatura académica sugiere que existe bastante consenso en que todas estas

formas y definiciones coinciden de una forma u otra en los siguientes aspectos (García Canal, 1994; Casani, 1996; Glaister y Buckley, 1996; Spekman, Forbes, Isabella y Macavoy, 1998):

- **No relación de subordinación:** cubren solamente acuerdos interorganizativos entre empresas que conservan su personalidad jurídica independiente.
- **Los acuerdos deben ser explícitos de colaboración y concertados a largo plazo.** Que el acuerdo sea explícito no significa que deba ser escrito, puede ser verbal. Así mismo la relación debe ser de largo plazo y no tratarse simplemente de actos esporádicos y puntuales.
- **La alianza tiene objetivos propios,** que son compatibles y relacionados con los de los socios, independientemente que la visión de estos objetivos sea distinta para cada socio. En este sentido la alianza supone compartir los riesgos, de alguna manera, entre los socios participantes, y asumir cierta **coordinación de acciones futuras.**
- **Compromiso de intercambio de recursos** cada socio tiene el compromiso de poner determinados recursos a disposición del acuerdo y de poder usar los recursos puestos por los demás, coordinando de alguna manera sus acciones futuras, y estableciendo por tanto cierta **interdependencia.**

### **1.1.2. Enfoques teóricos explicativos**

En las últimas décadas las alianzas estratégicas han adquirido una progresiva importancia para las empresas a la hora de competir (Porter y Fuller, 1998). Su uso como herramienta estratégica ha dado lugar a un incremento en el interés por teorizar sobre sus causas y consecuencias. La diversidad del fenómeno cooperativo y sus

especiales características ha desafiado la habilidad de numerosos autores para encontrar una teoría explicativa del mismo. Esto ha generado la aparición de teorías explicativas desde los más diversos campos: economía, sociología, psicología, comportamiento organizativo, dirección estratégica. No existe una única teoría que pueda explicar en toda su complejidad la figura de la alianza estratégica. El problema no es la falta de teorías sino la sobreabundancia de las mismas (Grant y Banden-Fuller, 2004). Cada teoría parece ser más potente que las otras a la hora de explicar algún aspecto de la alianza (formación, límites, elección del socio, diseño del acuerdo, gestión del mismo etc.), pero no parece existir ninguna teoría que supere en conjunto a las demás. Parece así necesario tener en cuenta aspectos de diferentes teorías a la hora de entender y explicar en profundidad las distintas variables que afectan a una alianza, siendo en este sentido *necesaria una visión integradora* del problema (Kogut, 1988; Glaister y Buckley, 1996; Luo, 2002).

Desde este punto de vista nos centraremos en la explicación en profundidad de las siguientes teorías: Costes de Transacción, Recursos y Capacidades, Poder de Mercado, Dependencia de Recursos, Teoría de Juegos, Comportamiento o Conducta Estratégica tratando de explicar los aspectos más importantes de las mismas y su interés con respecto a los diferentes problemas de los acuerdos de cooperación (Kogut, 1988; Glaister y Buckley, 1996; Casani, 1996). Estas teorías han sido las más utilizadas por la literatura académica, y así mismo son las que han dado lugar al mayor número de contrastaciones empíricas, suponiendo por tanto el cuerpo teórico fundamental de la literatura sobre alianzas (Smith, Carrol y Ashford, 1995). Al final de este apartado trataremos de aportar una visión integradora del problema.

#### **1.1.2.1 Teoría de los Costes de Transacción**

La Teoría de los Costes de Transacción ha sido propuesta por numerosos autores como un modelo teórico explicativo de los acuerdos de cooperación (Kogut, 1988).



Según esta teoría, la cooperación en determinadas circunstancias asigna los recursos de forma más eficiente que el mercado y la jerarquía (empresa). Así la cooperación se conforma como una forma intermedia de relación entre el mercado y la jerarquía (empresa), que, bajo algunas circunstancias, corrige las imperfecciones del mercado y se convierte en más flexible y dinámica que las jerarquías (empresas), para enfrentarse a los cambios del entorno (Williamson, 1979; 1985; 1991). Explicamos a continuación los aspectos fundamentales de esta teoría a fin de profundizar en su explicación del fenómeno cooperativo.

El objeto fundamental de la Teoría de Costes de Transacción es estudiar los factores que determinan los límites de la empresa. Desde un planteamiento fundamentalmente contractual, se basa en que el diseño institucional debe realizarse en función de los costes de transacción que los distintos intercambios generan (Casani, 1996). Es decir, se trata de explicar cuándo las distintas instituciones (mercado y jerarquía (empresa)) son más eficaces, y cuando por tanto deben prevalecer unas a otras (Williamson, 1985).

La Teoría de Costes de Transacción tiene su origen en el famoso artículo de Coase (1937), siendo desarrollada en profundidad después fundamentalmente por Williamson (1979,1985). Según esta teoría la unidad básica de las relaciones es la transacción. La transacción es definida como un acuerdo contractual entre dos partes, buscando ganancias potenciales, en donde una de las partes realiza una inversión cuyo resultado depende del comportamiento de la otra.

Para Coase (1937) existen dos formas de organizar la actividad económica: vía el mercado o vía la empresa. Mercado y empresa se consideran, por tanto, mecanismos alternativos de asignación de recursos, cada uno con sus ventajas e inconvenientes. En el mercado los movimientos de precios regulan la producción, que es coordinada por una serie de transacciones puntuales en forma de contratos. Sin embargo, en la empresa

estas transacciones son eliminadas y en lugar del mercado aparece el empresario coordinador que dirige la producción. El empresario (jerarquía), por tanto, sustituye al mecanismo de precios.

Si el mercado es perfecto, en teoría es el mejor sistema de asignación de recursos pero la aparición de numerosos fallos en el mismo debidos a la incertidumbre, excesiva concentración, barreras de entrada, imperfecta movilidad de los recursos, especificidad de activos, racionalidad limitada y oportunismo, hace que utilizar el mercado tenga un coste. Estos costes son los denominados costes de transacción. Existen costes de transacción que pueden ser considerados *ex ante* (búsqueda, negociación, redacción y preparación de los contratos) y costes que se pueden considerar *ex post* (administración, control y seguimiento de los contratos). Como el mercado no es perfecto y tiene costes de transacción, bajo determinadas circunstancias, la empresa asignará más eficazmente los recursos. Profundizaremos a continuación en estos costes y las circunstancias que incrementan los mismos.

Según Williamson (1985) los costes de transacción se pueden dividir en tres tipos. En primer lugar, costes de información (*ex ante*), aquellos asociados a la búsqueda de las partes que intervendrán en el contrato. En segundo lugar, costes de negociación (*ex ante*), aquellos asociados a la redacción y preparación de los contratos y sus cláusulas. Y, en tercer lugar, costes de garantía (*ex post*), aquellos asociados a la administración, seguimiento y control de la transacción.

Estos costes (Williamson, 1985) son creados e incrementados por varias circunstancias. En primer lugar, circunstancias asociadas a los individuos: fundamentalmente oportunismo y racionalidad limitada. El oportunismo está asociado a la falta de honestidad de los individuos que tratan de aprovechar las oportunidades en interés propio y no común. La racionalidad limitada, asociada a la limitada capacidad que tienen los individuos para resolver problemas complejos. En segundo lugar,

circunstancias asociadas al entorno de la transacción: fundamentalmente incertidumbre y grupos reducidos. La incertidumbre se refiere a la falta de certeza en el resultado de la transacción, asociada muchas veces a que la escasez de información de los agentes provoca un aumento de costes. Por su parte los grupos reducidos de oferentes y demandantes provocan falta de transparencia en la información aumentando los costes. En tercer lugar existen otras circunstancias que incrementan los costes de transacción, fundamentalmente las barreras de entrada, la falta de movilidad de los recursos, la especificidad de los activos y la frecuencia de la transacción (Milgrom y Roberts, 1992).

Con todos estos costes, la empresa deberá analizar cada transacción y determinar si debe recurrir al mercado o internalizar la transacción en cuestión. Todas las transacciones internalizadas se coordinarán dentro de la empresa evitándose así los riesgos asociados a los costes de transacción. La empresa no crecerá ilimitadamente, pues llegará un momento en que los costes de coordinación interna dentro de la misma (jerarquía) serán mayores que los costes de transacción asociados al mercado. En este caso la operación se producirá en el mercado y no dentro de la empresa (jerarquía). Así una empresa crecerá siempre que los costes de transacción en el mercado sean mayores que el coste de organizar esa transacción dentro de la empresa, y por el contrario disminuirá de tamaño cuando el empresario decida recurrir al mercado y no organizar internamente la transacción.

Es en este contexto donde aparece la alianza como un sistema intermedio de coordinación (estructura de gobierno híbrida) que tiene la ventaja de reducir los costes de transacción del mercado mediante contratos más estables a largo plazo, pero sin las rigideces de la internalización de las actividades (Williamson, 1979). Se puede, por tanto, considerar la cooperación como una forma intermedia entre la empresa y el mercado, que se constituye en una nueva alternativa de asignación de recursos. Dentro de ella las relaciones y las decisiones no se basan ni en la jerarquía ni en el mercado,

sino en reglas internas de funcionamiento previamente negociadas, ya sean tácitas o expresas.

La cooperación será eficiente en el caso de que las empresas que cooperen obtengan costes más bajos que una firma integrada (costes externos más costes de transacción por debajo de costes internos), siempre que los costes de transacción de la cooperación sean menores que los ocasionados por las relaciones de mercado (Luo, 2002; White y Siu-Yun, 2005). La empresa deberá así decidir en cada momento por qué alternativa opta: mercado, internalización o acuerdo de cooperación. Un análisis coste beneficio de cada caso indicará la alternativa adecuada (Williamson, 1991; Casani, 1996).

Para realizar el mismo, habrá que tener en cuenta si en la transacción estudiada concurren con mayor o menor intensidad las circunstancias de creación e incremento de los costes de transacción explicadas anteriormente (Williamson, 1985). En este sentido el propio Williamson (1991) considera que la elección dependerá fundamentalmente de tres variables: la especificidad de los activos (no específicos, mixtos e idiosincrásicos), la incertidumbre del entorno y la frecuencia con que repiten las transacciones (recurrentes u ocasionales). El mercado será elegido cuando los activos no sean específicos independientemente de que las transacciones sean recurrentes u ocasionales. La empresa (jerarquía) será utilizada cuando exista una alta especificidad de los activos independientemente de la recurrencia de la transacción, y por último, la cooperación será elegida en posiciones intermedias, es decir cuando la especificidad de los activos sea media y la frecuencia de las transacciones recurrente. En particular Williamson (1991) considera que estas circunstancias generan contratos bilaterales.

Partiendo de esta idea diversos autores han profundizado en estudiar bajo qué circunstancias la cooperación será elegida frente a otros mecanismos. Así, Kogut (1988) defiende que la situación que mejor justifica una empresa conjunta es aquella en la que

existe alta incertidumbre junto con un alto grado de especificidad de los activos. Por su parte Gulati (1995) justifica el uso de las alianzas cuando los costes de transacción son intermedios y no suficientemente grandes para justificar la integración vertical. Hoffman y Schlosser (2001) estudian cómo la existencia de una especificidad de activos media provoca la elección de la alianza frente a otros modelos de control.

Desde esta teoría, además de dar un marco general de estudio de las alianzas, se ha tratado de explicar numerosos aspectos específicos de las mismas. Fundamentalmente estas aplicaciones de la teoría han tratado de estudiar cómo reducir la posibilidad de comportamientos oportunistas de los socios y la incertidumbre sobre sus decisiones futuras (Parkhe, 1993; Gulati, 1995; Gulati y Singh, 1998; Luo, 2002). Un importante número de autores han estudiado qué tipo de estructura garantizaría una disminución del oportunismo y la incertidumbre, minimizando los costes de transacción. La polémica se centra en que unos autores abogan por mayores “guardas legales” en los contratos (lo que aumenta los costes), mientras otros hablan de “mecanismos cooperativos” (colaboración, comportamiento adecuado, confianza, etc.). Unos defienden que los costes generados por los mecanismos contractuales son más económicos y eficaces, mientras que otros defienden que los mecanismos cooperativos son claramente superiores (Kogut, 1988; García Canal, 1996). Existen también algunos autores que abogan por posiciones intermedias, señalando la necesidad de todo tipo de mecanismos (Luo, 2002).

Kogut (1988) y García Canal (1996) aplicando esta teoría tratan de explicar cómo determinados acuerdos de cooperación (empresas conjuntas) resuelven con bastante eficacia el problema de incertidumbre de comportamiento de los socios y los comportamientos oportunistas de los mismos, mediante la consecución de un acuerdo que coloca la relación en “mutua dependencia”. A medida que el acuerdo sea más complejo los costes de transacción ex ante aumentan exponencialmente, pero esta

subida es mucho menor cuando el acuerdo es una empresa conjunta (creación de nueva sociedad común) que cuando es un simple acuerdo contractual.

Parkhe (1993) estudia cómo los comportamientos oportunistas de los individuos generan contratos muy farragosos, detallados y con condiciones muy duras de penalización, que finalmente suben los costes de transacción de la alianza convirtiéndola, en algunas circunstancias, en una herramienta ineficaz. Aboga por medidas, tales como la confianza, que disminuyan el miedo a comportamientos oportunistas de los socios (bajada de costes), y que permitan a la alianza ser más eficaz. Esta misma idea es trabajada por Gulati (1995) y Gulati y Singh (1998) que presentan la reputación, la confianza y la experiencia previa como mecanismos de reducción de oportunismo e incertidumbre.

Gulati y Singh (1998) y White y Siu-Yun (2005) establecen de manera diferenciada lo que denominan “costes de control” y “costes de cooperación”. Estos últimos dependen de la complejidad de las tareas comunes, la diversidad de los socios, y la percepción de relación equilibrada entre las partes. Será por tanto necesario, incorporar estos costes de cooperación cuando se establezca el análisis coste beneficio para ver en cada caso qué alternativa es la adecuada (mercado, empresa, alianza).

Das y Teng (2001) y Lui y Ngo (2004) profundizan en el concepto de confianza, como mecanismo de reducción de la incertidumbre y el oportunismo. Para ellos, la variable confianza es una más que se incorpora en el momento de medir el “riesgo calculado” que se toma cuando se produce una transacción. Partiendo de este concepto identifican lo que denominan “confianza de comportamiento” y “confianza de competencia”, relacionando las dos con los llamados “riesgo de relación” y “riesgo de resultado” respectivamente. La “confianza de comportamiento” (querer cumplir lo pactado) se relaciona directamente con el “riesgo de relación” (posibilidad de romper la relación); por su parte “la confianza de competencia” (habilidad de poder hacer lo

pactado) se relaciona con el “riesgo de resultado” (riesgo de que el resultado no sea el correcto). Las conclusiones de su estudio son que la “confianza de comportamiento” y las salvaguardas legales del contrato se comportan como sustitutivos, mientras que por su parte “la confianza de competencia” y las salvaguardas legales del contrato se comportan como complementarios. Estas conclusiones generaran importantes consecuencias a la hora del diseño del acuerdo de cooperación.

Luo (2002) propone la necesidad de incorporar a la relación además de mecanismos contractuales otros mecanismos cooperativos (actitudes, reciprocidad) que disminuyan la incertidumbre y el oportunismo. Así los mecanismos sociales podrían complementar a los incentivos económicos. En esta línea, Colombo (2003) explica cómo las alianzas más complejas, dan lugar a mayores problemas de oportunismo, proponiendo acuerdos que supongan toma de participación de capital como mecanismo de resolución de este problema.

En definitiva, se puede afirmar que la Teoría de los Costes de Transacción supone una de las bases teóricas fundamentales para comprender la cooperación, explicar qué ventajas puede aportar frente al mercado o la empresa y analizar bajo qué condiciones económicas la alianza supone un mecanismo de asignación de recursos más eficaz que otros. Así mismo supone la base teórica de numerosos teorías que inciden tanto en la formación de la alianza (decisión de cooperar, elección del socio, tipo de acuerdo), como sus condiciones de gestión (implantación, gestión del acuerdo y finalización del mismo).

#### **1.1.2.2 Teoría de Recursos y Capacidades**

La Teoría de Recursos y Capacidades ha sido presentada por diversos autores como modelo explicativo de las alianzas estratégicas (Markides y Williamson, 1996;

Eisenhardt y Scoonhoven, 1996; Das y Teng, 2000; Park, Mezas y Song, 2004). Según esta teoría la empresa buscará acuerdos de cooperación, bajo determinadas circunstancias, para acceder a recursos o capacidades nuevos que le permitan mantener o reforzar su posición competitiva. Las empresas, en un entorno cada vez más competitivo, necesitan recursos y capacidades que les permitan mantener u obtener ventajas competitivas. En ocasiones estos recursos no pueden ser obtenidos en el mercado ni conseguidos internamente y se accede a los mismos mediante alianzas estratégicas (Das y Teng, 2000). Profundizamos a continuación en los conceptos de esta teoría que nos permitan entender su aplicación a la explicación de los acuerdos de cooperación.

La Teoría de Recursos y Capacidades tiene su origen en el trabajo de Penrose (1959), completado posteriormente por Wenerfelt (1984). Según la misma las variables fundamentales que explican la rentabilidad de las empresas son sus recursos y capacidades y no tanto los factores del entorno como se consideraba en el análisis estratégico clásico. Las empresas son heterogéneas y cada una tiene una distinta combinación de recursos y capacidades, y es esta combinación “propia y exclusiva” la que explica la diferente rentabilidad de unas empresas a otras (Hamel y Prahalad, 1994). Partiendo de este enfoque existen dos grandes líneas de investigación: una primera que trata de identificar aquellos recursos y capacidades más relevantes desde el punto de vista estratégico, y una segunda que trata de explicar el papel de estos recursos y capacidades en la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Fernández y Suárez, 1996).

El desarrollo de esta teoría dio lugar a lo que en los años noventa fue denominada “la visión de la empresa basada en los recursos” (Diericks y Cool, 1989; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Collins y Montgomery, 1995; Barney, 1999; Cuervo, 1999; Cuervo y Fernández 1999-2000; Barney, Wright y Ketchen, 2001). Desde este punto de vista la empresa es concebida como un conjunto de recursos y



capacidades, que además son los determinantes principales de su estrategia. La visión de la empresa basada en los recursos supone, por tanto, un profundo cambio en la forma de entender la formulación estratégica. La importancia de la elección del sector pasa a un segundo plano; cada empresa tiene un carácter único (especial combinación de recursos y capacidades), siendo su función más importante explotar las diferencias que existan con la empresas competidoras y no hacer lo mismo que las demás (Hamel y Prahalad, 1994). La empresa, por tanto, tendrá que implantar una estrategia que explote las características únicas de su conjunto de recursos y capacidades y así obtener ventajas competitivas (Barney, 1999). Aunque la unidad básica de análisis son los recursos, éstos en muchos casos no generan por sí solos valor para la empresa. Para que la empresa establezca ventaja competitiva los recursos deben trabajar juntos para crear capacidades organizativas. Dividiremos nuestro análisis en tres apartados: identificación de los recursos y capacidades, valoración de los recursos y capacidades e implicaciones estratégicas (Grant, 2004)

Respecto a la identificación de recursos y capacidades, se definen los recursos como “los activos, procesos organizativos, atributos, información y conocimientos controlados por una empresa que le permiten conseguir e implantar estrategias que mejoran su eficacia y eficiencia” (Barney 1991). Se pueden encontrar diferentes clasificaciones de los recursos en la literatura especializada. Wenerfelt (1984) clasifica los recursos como tangibles e intangibles. Barney (1991) diferencia entre recursos de capital físico (equipos, tecnología, planta), recursos de capital humano (personas, experiencia, formación, relaciones) y recursos organizacionales (estructura organizativa, sistemas de planificación y control, relaciones informales). Grant (2004) diferencia entre recursos tangibles (financieros y físicos) e intangibles (tecnológicos, reputación y humanos). (Ver cuadro 1.1).

**Cuadro: 1.1.: Clasificación y tipos de recursos**

<b><u>RECURSOS</u></b>	<b><u>CARACTERÍSTICAS RELEVANTES</u></b>	<b><u>INDICADORES DESTACADOS</u></b>
<b>TANGIBLES</b>		
Financieros	La capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión así como su resistencia a los ciclos	Ratio endeudamiento Ratio cash flow Calificación financiera
Físicos	Restringen las posibilidades de la empresa e influyen en sus costes. En particular: Tamaño y localización, especialidad y flexibilidad de la planta y equipos localización y uso alternativo de terrenos y edificios Materias primas	Valor de mercado activos Antigüedad bienes Escala de plantas Flexibilidad activos
<b>INTANGIBLES</b>		
Tecnológicos	Propiedad intelectual (patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales) Recursos para la innovación (instalaciones para investigación, empleados etc.)	Relevancia y nº de patentes Ingresos por licencias Instalaciones relacionadas con I+D
Reputación	Reputación entre clientes, relaciones estables con clientes, reputación de productos (calidad y fiabilidad) reputación entre proveedores (de componentes, recursos financieros, mano de obra), Admón. publica y la comunidad.	Reconocimiento y valor de marca Porcentaje de compras repetidas Medidas de rendimiento de producto
Humanos	Formación, entrenamiento y experiencia de empleados Adaptación de empleados Habilidades sociales y de colaboración Compromiso y lealtad	Cualificaciones profesionales y educativas Absentismo Rotación de empleados Niveles retributivos

Fuente: Grant (2004)

Los recursos tangibles son fáciles de detectar y evaluar, están reflejados en el balance de la empresa. Sin embargo, los intangibles permanecen invisibles en los estados financieros de la empresa y en muchas ocasiones los intangibles contribuyen mucho más que los tangibles al valor de los activos totales. Tanto las marcas como la

reputación y, desde luego, los recursos humanos se convierten cada vez más en recursos únicos y posibles generadores de ventaja competitiva.

Como ya ha sido comentado, en muchas ocasiones los recursos no son productivos por sí mismos. Muchas veces estos recursos (tangibles e intangibles) se utilizan de manera combinada, desarrollando complejos patrones de interacción entre ellos, lo que genera capacidades específicas de la empresa. Así, esta habilidad que tienen las empresas para combinar varios recursos conjuntamente, que permitan emprender una actividad productiva concreta es lo que se denomina capacidad (Barney, Wright y Ketchen, 2001). En este sentido las capacidades están ligadas al capital humano, se apoyan en los activos intangibles (en particular el conocimiento tecnológico y la organización de la empresa), gobiernan la transformación de los inputs en outputs, crean valor añadido y determinan la eficiencia y el grado de innovación de la empresa (Diericks y Cool, 1989). Así parece obvio que la capacidad requiere la intervención de más de una persona para integrarse con el resto de los recursos, y así mismo parece claro que se requiere que las intervenciones de los distintos individuos estén estrechamente coordinadas (Collins y Montgomery, 1995). Esta coordinación se conseguiría con las rutinas organizativas, definidas como “patrones de acciones regulares y predecibles, compuestos de una secuencia de acciones individuales coordinadas” (Nelson y Winter, 1982).

Las capacidades han sido clasificadas de manera diversa por diferentes autores. Grant (2004) habla de capacidades directivas, de I+D, de fabricación, de diseño de productos, de marketing, de ventas y distribución. Hall (1993) distingue entre capacidades funcionales (habilidad de hacer cosas específicas) y culturales (hábitos, creencias, actitudes, valores de los miembros de la organización).

Establecida la identificación de recursos y capacidades deberemos ser capaces de detectar aquellos que pueden establecer una ventaja competitiva sostenible y durable en

el tiempo. Estos serán denominados “activos estratégicos” (Diericks y Cool, 1989; Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). Diversos autores han tratado las distintas características que deben tener los recursos para poder considerarse estratégicos, basadas fundamentalmente en la idea de heterogeneidad e inmovilidad de los mismos.

Barney (1991; 1999) identifica como “factores estratégicos” aquellos que son valiosos, escasos, no imitables y no sustituibles. Por su parte Amit y Schoemaker (1993) identifican la escasez, relevancia, transferibilidad, imitabilidad, sustituibilidad, apropiabilidad, durabilidad y complementariedad como las características que debe tener un recurso para considerarse estratégico. En esta misma línea Grant (2004) identifica tres tipos de factores que inciden en el carácter estratégico de los recursos: factores que afectan al establecimiento de la ventaja competitiva (escasez y relevancia), factores que afectan al mantenimiento de la ventaja competitiva (duración, movilidad y réplica), factores que afectan a la apropiación de rentas (derechos de propiedad, poder de negociación y grado de integración de los recursos). En cuanto a la escasez, para que el recurso establezca ventaja competitiva debe ser escaso, es decir que no abunde en manos de los competidores. Por su parte, un recurso será relevante si está relacionado con los factores claves de éxito del sector. Así mismo un recurso será más valioso, cuanto más difícil sea de transferir a los rivales. La imitabilidad establece que aquellos recursos que sean más difíciles de copiar serán más valiosos. En cuanto a la durabilidad se puede medir ésta, como la facultad de mantener en el tiempo los recursos y capacidades que nos permiten obtener ventaja competitiva, y por otra parte cuando un recurso o capacidad tiene menos posibilidad de ser sustituido por otro tendrá mayor valor para la empresa que lo posee. Finalmente, el uso de recursos y capacidades que son complementarios entre sí hace que la aportación de valor del conjunto sea superior a la que cada uno haría por separado, y así mismo de nada le sirve a una empresa disponer de recursos valiosos si no puede apropiarse de las rentas extraordinarias que generan (Barney, Wright y Ketchen, 2001).

Así, en la medida en que los recursos y capacidades que posea la empresa cumplan estas condiciones, serán “recursos estratégicos” y podrán ser ventaja competitiva para la empresa. Finalmente respecto a las implicaciones estratégicas la Teoría de Recursos y Capacidades concluye que una vez hecho este análisis la empresa deberá establecer la estrategia que le permita explotar de la manera más eficaz esos recursos y capacidades estratégicos (Mahoney y Pandian, 1992; Cuervo, 1999). Por otra parte, la empresa deberá de identificar aquellas “debilidades relevantes” decidiendo cómo puede cubrir esa carencia de recursos que le coloca en desventaja con sus competidores (Barney 1991; 1999).

Es aquí donde los acuerdos de cooperación aparecen como una vía para agregar, compartir o intercambiar recursos valiosos con otras empresas, los cuales por determinados motivos no pueden ser eficientemente obtenidos a través del mercado o internamente. Situación típica en que la empresa no puede acceder a recursos que desea es aquella donde éstos son inseparables de otros activos o que su propiedad pertenece a más de una compañía. Así se presenta el acuerdo de cooperación como una vía para la obtención de recursos valiosos que la empresa desea y no posee (Das y Teng, 2000), o como una vía de complementar y combinar los recursos que la empresa posee con los de sus socios que permitan mantener la situación de ventaja competitiva (Eisenhardt y Scoonhoven, 1996).

A partir de esta doble idea de utilizar la alianza como vía para obtener nuevos recursos y capacidades, o mantener los actuales, complementados y combinados con los de los socios, que nos permitan obtener ventaja competitiva numerosos autores han profundizado en aspectos específicos de las mismas.

Markides y Williamson (1996) explican cómo la alianza sólo es eficiente si se convierte en una estructura que no sólo permite obtener ventaja competitiva compartiendo “recursos estratégicos”, sino que permite compartir y transferir

competencias mejor que los competidores y el mercado. En esta misma línea, Eisenhardt y Scoonhoven (1996) analizan distintas visiones de los acuerdos de cooperación. El primero sería la cooperación como repuesta de las empresas a situaciones de vulnerabilidad estratégica. Empresas con alta necesidad de “recursos estratégicos” buscarán acuerdos de cooperación, ya que su “payoff” de cooperar será muy alto (es la llamada “lógica de la necesidad”). Sin embargo, a esta lógica de la necesidad se suman las “oportunidades sociales” que las empresas tienen como un factor explicativo de la creación de alianzas estratégicas. Las empresas con una posición social fuerte (reputación, confianza del medio, relaciones sociales etc.) tienen más oportunidades de cooperar, pues atraen un mayor número de socios interesantes.

Tsang (1998) identifica cinco motivos por los cuales cree que las empresas realizan acuerdos de cooperación. En primer lugar, las empresas tratan de crear rentas (búsqueda de acuerdos que permita obtener recursos escasos que generen rentas extraordinarias). También la empresas buscan expandir sus recursos, ya sea por estar infrautilizados o poco especializados, tratando así de expandir sus actividades. Una tercera causa sería la de diversificar actividades, utilizando la alianza como medio de compartir riesgos y generar nuevos ingresos. Otra causa sería la imitación de recursos, cuando las empresas necesitan recursos valiosos no adquiribles en el mercado tratan de imitarlos, una manera típica de hacer esto es aprendiéndolos de los socios ya sea de manera abierta o secreta. Por ultimo, las empresas también tratan de eliminar recursos, liberándose de aquellos que no consideran esenciales para el desarrollo de sus actividades fundamentales. La alianza así valdría para vender al socio aquellos recursos que pueden serle útiles y la empresa ha decidido prescindir de ellos.

Das y Teng (2000) profundizan en la idea de la alianza como medio tanto para acceder a recursos y capacidades de otras compañías que permitan la obtención de ventaja competitiva, como para retener y desarrollar los recursos y capacidades que se poseen combinándolos y complementándolos con otros. Para las compañías encontrar

“recursos estratégicos” que aporten ventaja competitiva (escasos, imperfectamente imitables, sin sustitutivos, etc.) se convierte en obligatorio. En ocasiones, estos recursos ni pueden ser encontrados en el mercado, ni pueden ser generados de forma interna por lo que una vía de acceso a los mismos es la alianza estratégica. Además la alianza permite acceder solamente a aquellos recursos necesarios con el mínimo de recursos superfluos o duplicados que generaría una situación de compra o adquisición de empresas. Por otra parte, las alianzas permiten encontrar modos de complementar, combinar y mejorar los recursos generando la posibilidad no sólo de seguir usándolos sino de desarrollarlos.

Park, Mezas y Song (2004) explican cómo el acceso a determinados recursos en el mercado de comercio electrónico es especialmente complicado vía compras o internalización y cómo, por tanto, las alianzas se han convertido en un eficaz modo de conseguir los mismos. Estos autores muestran cómo en el mercado de comercio electrónico tener acceso a información rica, tener conocimiento (en ocasiones tácito) del funcionamiento del mismo, poseer “efectos de red” etc. se convierten en factores claves de éxito. Obtener estos recursos o capacidades vía interna o vía mercado es en ocasiones imposible, siendo necesario recurrir a un acuerdo de cooperación que permita de alguna manera acceder a estos recursos estratégicos.

En definitiva, se puede afirmar que la Teoría de los Recursos y Capacidades supone una de las teorías explicativas fundamentales sobre la que los autores se han basado para explicar tanto la formación como la gestión de los acuerdos de cooperación.

Ahora bien, es interesante añadir que, durante la última década el pensamiento sobre recursos y capacidades y su gestión ha avanzado y se ha remodelado por la importancia creciente del interés en la dirección del conocimiento. El interés inicial de las empresas y autores se centro en el uso de la tecnología de la información, para almacenar, analizar y distribuir información. Sin embargo, la perspectiva actual se

preocupa mucho menos de los datos y más de la transferencia de las mejores prácticas, perseguir el aprendizaje organizativo, fomentar la creatividad y la gestión de la propiedad intelectual (Kogut y Zander, 1992; Nonaka, 1994; Conner y Prahalad, 1996; Spender y Grant, 1996).

Aparece así una perspectiva de la empresa basada en el conocimiento, que considera a la misma como un conjunto de activos del conocimiento que deben ser creados y desplegados para crear valor. Aunque para muchos autores la Teoría de la Gestión del Conocimiento supone una aportación novedosa y suficientemente explicativa de la empresa y sus movimientos estratégicos, otros consideran la misma como una extensión importante de la Teoría de Recursos y Capacidades. Nosotros a efectos de simplificar nuestra exposición asumiremos esta postura (Spender y Grant, 1996).

El conocimiento es un recurso productivo, que en términos estratégicos tiene un particular interés, ya que muchos tipos de conocimiento son escasos, difíciles de transferir y en ocasiones difíciles de reproducir. Así mismo las capacidades pueden ser vistas como la manifestación del conocimiento de la organización. Desde esta perspectiva tanto la generación del conocimiento (sea por creación o adquisición) como la aplicación del mismo se convierten en actividades clave a la hora de competir, sobre todo en determinados entornos donde la obtención del mismo puede suponer fuente de ventaja competitiva (Kogut y Zander, 1992).

Aquí es donde aparece la aplicación de esta teoría a las alianzas estratégicas. Desde esta perspectiva la alianza estratégica se convertiría en un medio de adquisición de conocimiento. Algunos tipos de conocimiento, sobre todo el tácito, son especialmente interesantes a la hora de formar alianzas. La alianza es el vehículo de aprendizaje en el que cada socio utiliza la misma para transferir y absorber conocimiento del otro (Inkpen, 1998; Khanna 1998). La capacidad de absorber y



adquirir ese conocimiento por parte de cada organización es lo que se denomina aprendizaje organizativo (Kogut, 1988). Según Inkpen (1998) esta capacidad de aprender depende del grado de accesibilidad del conocimiento dentro de la alianza, de las llamadas “conexiones de conocimiento” (relaciones formales o informales entre individuos o grupos) y de la efectividad en la adquisición del conocimiento por parte de los socios. Su conclusión es que la gestión de la alianza por parte de los directivos es absolutamente clave a la hora de aprovechar las oportunidades de aprendizaje que surgen en la cooperación.

Ahora bien, como consecuencia de lo anterior se puede generar una “competencia por aprender” en el que cada socio trata de aprender más rápido que el otro, lo cual puede generar importantes problemas de desestabilización y equilibrio en la alianza. Diversos autores han trabajado en profundidad esta teoría con resultados bastante sorprendentes. La “competencia por aprender” antes mencionada acaba generando que una vez aprendido lo que el socio puede ofrecer la alianza se rompa, lo que suele dar lugar a alianzas de corto plazo y poco estables. Incluso en ocasiones esa “competición por aprender” provoca que el conocimiento de los socios se iguale con el paso del tiempo, lo que en ocasiones lleva a la posible unión de unos socios con otros en formas societarias de lo más diversas. (Inkpen, 1998; Anand y Khanna, 2000; Dussauge, Garrette y Mitchell, 2000; Inkpen, 2000).

Sin embargo, Grant y Banden-Fuller (2004) rompen con esta visión de la alianza como vehículo de aprendizaje (adquisición (generación) del conocimiento), centrándose en el valor de la alianza como medio para aplicar (explotar) el conocimiento. En la alianza, por tanto, cada miembro accede al conocimiento del otro socio para explotar complementariedades, pero con la intención de mantener intacto su “conocimiento especializado”. Por tanto la causa fundamental de las alianzas será acceder al conocimiento y no adquirir el mismo.

La eficiencia en la aplicación del conocimiento dependerá de la capacidad de la empresa para integrar diferentes tipos de conocimiento y de su capacidad para utilizar ese conocimiento al máximo. El modo de integrar ese conocimiento se realiza mediante el uso de directrices o rutinas. La explotación del conocimiento dependerá del equilibrio existente entre “amplitud de conocimiento” y la “amplitud de productos”.

Grant y Banden-Fuller (2004) tratan de estudiar bajo qué condiciones la alianza puede ser superior al mercado o la empresa en la aplicación del conocimiento (integración y uso del mismo). En particular estudian la incertidumbre, la diversidad del conocimiento y la existencia de “ventaja de primer entrante”. En su estudio concluyen que en general las empresas se presentan como mecanismos donde el conocimiento es integrado mejor que en los acuerdos de cooperación, pero, a su vez, las alianzas estratégicas aparecen como una herramienta más eficaz a la hora de integrar el conocimiento que el mercado. Sin embargo, también concluyen que si el conocimiento es muy diverso las alianzas son un mecanismo superior al mercado y las empresas. Esta superioridad se acrecienta a medida que la incertidumbre se incrementa y es más alta la ventaja de primer entrante. Entendidas de este modo, las alianzas, como medio para acceder al conocimiento, producen los efectos contrarios que las consideradas como medio para adquirir el mismo. Así fomentan la especialización del conocimiento de los socios, que su conocimiento permanezca independiente y no converja con el tiempo y permiten incrementar la estabilidad y la duración del acuerdo.

### **1.1.2.3. Economía Industrial y Nueva Economía Industrial: Teoría del Poder de Mercado**

La Economía Industrial surge como necesidad frente a las limitadas explicaciones y predicciones de la teoría neoclásica, donde el concepto de empresa estaba basado en la caja negra, cuya función era la transformación de los inputs (Cuervo,

1999; Cuervo y Fernández, 1999-2000). Las principales aportaciones de la economía industrial y la nueva economía industrial son las siguientes (Cuervo y Fernández, 1999-2000):

- El modelo de Máson/Bain basado en el paradigma “Estructura-Conducta-Resultado” desarrollado en los años treinta y cincuenta. De acuerdo con este modelo es la estructura del sector (número de vendedores y compradores, diferenciación de productos, barreras de entrada, grado de costes fijos vs. costes variables etc.) la que fija la conducta de la empresa (fijación de precios, publicidad, inversión en capacidad, política de ventas, innovación tecnológica etc.). Asimismo es la conducta de la empresa la que determina los resultados de la misma y, por tanto, del sector (margen de rentabilidad de las empresas, eficiencia social, etc.). El sentido unidireccional del paradigma Estructura-Conducta-Resultados presenta a la estructura como fuerza principal, por lo que la actuación de la empresa y posteriormente sus resultados están condicionados a dicha estructura (economía industrial).

- Porter (1980), en su conocido modelo de las cinco fuerzas competitivas, profundiza en el estudio de la estructura sectorial, llegando a la conclusión de que la empresa debe intentar crear altas barreras de entrada, reducir el número de empresas en el sector, mejorando su posición en el mercado y siendo capaz de modificar la elasticidad de la demanda.

- Desarrollos posteriores (Rumelt, Schendel y Teece, 1991) tratan de explicar cómo la estructura del mercado es el reflejo de la actuación de las empresas que en el participan. Son la empresas (concebidas como agentes que buscan eficiencia de producción y de distribución) y no el poder de mercado las que generan la estructura del sector (Nueva Economía Industrial).

Desde este enfoque la alianza estratégica se ve, en una primera fase, como un medio para, mediante acuerdos con terceros, conseguir aumentar el poder de mercado de la empresa que así podrá influir en el precio, la calidad y naturaleza de los productos vendidos generando, por tanto, beneficios extraordinarios (rentas monopolísticas). Al establecer acuerdos de cooperación se establecen entre los socios vínculos organizativos que hacen que la rivalidad se reduzca y el poder de mercado conjunto de los socios aumente (Porter y Fuller, 1998).

A partir de este primer paradigma, y poniendo en entredicho el que las decisiones de la empresa no tengan influencia en la estructura de la industria la Nueva Economía Industrial propone una revisión del mismo. En esta nueva perspectiva (Porter, 1980) se aceptan retroalimentaciones en la dos direcciones en la relación Estructura-Conducta-Resultados. Es decir, además de la relación tradicional, los resultados obtenidos pueden afectar a la conducta de la empresa, las conductas de las empresas afectar a la estructura de la industria e incluso los resultados de las empresas afectan a la estructura del sector.

Ahora bien, aunque el paradigma haya sido reformulado su aplicación como teoría explicativa de los acuerdos de cooperación sigue siendo la misma. Desde una primera aproximación donde los acuerdos de cooperación eran vistos exclusivamente en términos exclusivamente colusivos (Kogut, 1988), se pasa a una concepción donde los acuerdos son utilizados como una forma de ordenación de la competencia (quienes serán los actores y cómo será la misma) (Porter y Fuller, 1988).

Rothaermel (2001) estudia cómo los actores que dominan una determinada industria se pueden ver afectados por los nuevos entrantes en caso de cambio tecnológico radical. Argumenta que si el actor dominante está en posesión de “activos complementarios”, aunque no de la nueva tecnología, está en una buena posición para realizar acuerdos de cooperación con el nuevo entrante. Así, se presenta la alianza,

como mecanismo de adaptación al cambio tecnológico, que permita garantizar el mantenimiento del poder de mercado, mejorando, incluso, la compañía, sus resultados y como consecuencia de ello el resultado de la industria.

Ho Park y Zhou (2005) explican cómo en los últimos años se están produciendo numerosas alianzas entre competidores. Estas alianzas se producen no tanto para obtener beneficios como para prevenir que otros generen posiciones fuertes en el mercado. La creación de este tipo de alianzas afectaría, por tanto, a la evolución de la competencia en los mercados. Se realiza el acuerdo no para obtener beneficios inmediatos sino para evitar pérdidas futuras en caso de quedar fuera del acuerdo. La constitución de un alianza supondrá una amenaza para los competidores, ya que los socios podrán mejorar su poder de mercado, formando un bloque defensivo frente a terceros.

#### **1.1.2.4. Teoría de la Dependencia de Recursos**

La Teoría de la Dependencia de Recursos mantiene como hipótesis fundamental que ninguna organización es capaz de generar por sí misma la cantidad de recursos que necesita. Es decir, en este sentido, ninguna organización es autosuficiente como para poder proveerse de todos los recursos necesarios para su funcionamiento, sobre todo si éstos son numerosos y diversos. La empresa por tanto tendrá que realizar permanentes intercambios con el entorno que le permitan mantener su interdependencia (Barley, Freeman y Hybels, 1992).

Esa dependencia de recursos del entorno lleva a las organizaciones a sufrir restricciones impuestas por otras organizaciones o grupos del entorno. Aparece así como factor fundamental para las organizaciones su poder interorganizativo, entendido éste como la capacidad de influir sobre otros para que interactúen con ellas. Las organizaciones son vistas, por tanto, como una gran coalición de grupos e intereses,

donde cada uno de ellos trata de obtener algo de los demás y donde se producen en ocasiones choques de intereses, preferencias y objetivos (Pfeffer y Nowak, 1976).

Esta necesidad de poner de acuerdo intereses y objetivos en ocasiones distintos genera incertidumbre para las organizaciones al no tener garantizado el acceso a los recursos que necesita. Esta incertidumbre junto con situaciones de alta dependencia de unas organizaciones frente a otras dificulta la gestión de las mismas y coloca a algunas en situación de desventaja. Aquí es donde las alianzas estratégicas aparecen como alternativas que permiten incrementar el poder de las organizaciones, reduciendo la dependencia e incertidumbre que se emanan del entorno. Sin embargo y como contrapartida el acuerdo de cooperación introduce una falta de autonomía, al no poder actuar el socio con total independencia. Será el adecuado equilibrio entre necesidad de autonomía y reducción de incertidumbre el que haga que en cada caso la empresa se decante por utilizar el mercado o cooperar con otras organizaciones (Oliver, 1990).

#### **1.1.2.5. Teoría de Juegos**

La Teoría de Juegos tiene su origen en la investigación operativa, tratando de analizar y estructurar los problemas en términos cuantitativos por medio de modelos matemáticos que puedan dar lugar a soluciones óptimas de los problemas (Von Neumann y Morgenstern, 1944; Axelrod, 1984; Dixit y Nalebuff, 1991).

Según esta teoría, un juego se puede definir como cualquier situación en la que uno o mas individuos sometándose a unas reglas preestablecidas, deben tomar decisiones que de manera conjunta conducen a un resultado determinado. Las reglas definen lo que los jugadores pueden hacer o no y cada uno toma sus decisiones en función de la estrategia elegida. Por tanto, el resultado de cada jugador dependerá no sólo de su estrategia sino también de la estrategia de los demás. A este fenómeno se le denomina interdependencia estratégica, concepto esencial para el análisis de juegos. Las

empresas pueden ser consideradas como jugadores en muchas situaciones lo que permite aplicar las herramientas analíticas de la teoría de juegos para entender y analizar situaciones de competencia en un marco de interdependencia (Von Neumann y Morgenstern, 1944). En función de las reglas del juego y de la información disponible se pueden establecer varios tipos de juegos: estáticos o dinámicos, con información completa o incompleta.

El interés de la teoría de juegos radica en encontrar soluciones a los juegos propuestos, entendiendo por tales aquellos resultados que sea más previsible esperar que adopten los jugadores, bajo el supuesto de que actúan de manera racional. Para solucionar los juegos existen una serie de reglas fundamentales que se basan en que los jugadores jugarán la estrategia que mayor pago les aporte independientemente de lo que hagan los demás jugadores (estrategia dominante) y que los jugadores no jugarán nunca una estrategia que les aporte un pago inferior que otra estrategia (estrategia dominada). Aplicando estas reglas y suponiendo que los jugadores actúan de manera racional y saben que los otros jugadores también son racionales se van eliminando las estrategias dominadas hasta encontrar una solución al juego. Lógicamente existen muchos casos en los que las reglas anteriores no permiten llegar a una solución del juego, pudiendo solucionar el mismo mediante el llamado equilibrio de Nash. La solución de Nash difiere de las anteriores en que no surge espontáneamente de una manera racional de jugar, sino que busca directamente un resultado que satisfaga un equilibrio final que se considera razonable, sin preocuparse del proceso seguido para conseguir el mismo. El equilibrio de Nash es una solución en la que todos los jugadores escogen la mejor estrategia, dada la estrategia seleccionada por el resto de jugadores. Se considera que este equilibrio es estable puesto que al observar el resultado final del juego, ningún jugador se desviará de él individualmente, puesto que ha jugado su mejor respuesta (Dixit y Nalebuff, 1991).

El avance de la teoría de juegos generó diversos arquetipos de juegos que han sido utilizados en diferentes campos académicos, los más conocidos son: el “dilema del prisionero”, la “batalla de los sexos” y el “juego del cobarde”. Probablemente el más conocido, y el que más importancia tiene para el campo de las alianzas estratégicas, es el “dilema del prisionero”. En él, como es conocido, se explica un juego en el que dos partes tienen incentivos para actuar individualmente en vez de cooperar entre sí, obteniendo finalmente un resultado muy inferior al que hubieran obtenido en caso de actuar de mutuo acuerdo. Esta idea inicial es aplicada a los acuerdos de cooperación en donde el interés individual de cada uno de los socios puede producir decisiones que, aunque individualmente racionales, producen finalmente “resultados por debajo del óptimo”. En este sentido la alianza se convertiría en un dilema del prisionero donde para obtener el resultado óptimo las empresas deben cooperar y no actuar exclusivamente en beneficio propio. De acuerdo con esta teoría la cooperación se justifica por la posible ganancia que genera en sus participantes al producirse un “juego que no es de suma cero”. Por tanto, el dilema del prisionero permite conceptualizar un amplio conjunto de problemas reales donde una conducta no cooperativa si es respondida por la otra empresa empeora la situación conjunta, mientras que una estrategia de cooperación conduce a un mejor resultado, si bien se requiere credibilidad mutua, mas allá de las promesas previas (Axelrod, 1984; Parkhe, 1993).

El desarrollo de esta teoría profundiza en que la alianza se comporta como un “dilema del prisionero” en la medida en que el resultado de la alianza dependerá de la mutua interdependencia de los socios, condición que se produce pues una parte es vulnerable a la otra, cuyo comportamiento no está controlado por la primera (problema de interdependencia). En este sentido cada socio necesita a los otros para avanzar en su mutuo interés, pero esta necesidad se junta con la incertidumbre de no saber si la otra parte actuará de manera oportunista. Así el incentivo de comportarse de manera oportunista ocurre porque cada socio puede encontrar ventajoso maximizar sus propias ganancias a costa de obtener un mal resultado común. La alianza se estructura como un



dilema del prisionero en el que las empresas pueden cumplir fielmente la letra y el espíritu de lo pactado o bien pueden defraudar mediante la estafa, el incumplimiento de promesas, la distorsión de información, la apropiación de recursos no contemplados en el acuerdo, entre otras acciones (Parkhe, 1993). El dilema del prisionero ejemplifica cómo los problemas de oportunismo y la incertidumbre conducen a obtener un resultado que no es óptimo, es decir un resultado conjunto inferior al logrado mediante la cooperación mutua.

Sin embargo, la propia teoría de juegos acepta que el modelo del dilema del prisionero tiene ciertas limitaciones pues supone que las empresas toman una única decisión de forma simultánea: cooperar o defraudar. Este marco resulta poco adecuado para el análisis de la cooperación como un proceso a lo largo de tiempo, donde cada empresa tiene la posibilidad de sancionar en el futuro la falta de cooperación de la otra parte en el pasado. Cuando se considera el dilema del prisionero en el marco de *juegos repetidos*, la posibilidad de cooperación como resultado de equilibrio aumenta de forma considerable. La clave de este equilibrio cooperativo radica en comparar las ganancias a corto plazo de defraudar, frente a la posibilidad de mantener la cooperación mutua en un horizonte más amplio (Axelrod, 1984)

La conclusión fundamental es que la cooperación difícilmente se dará cuando el horizonte temporal sea a corto plazo, sin embargo cuando existe una cierta posibilidad de que el acuerdo continúe el valor esperado de los pagos futuros puede compensar el valor esperado de defraudar a corto plazo. Ahora bien, esta solución de equilibrio no es la única que puede darse, de hecho existen infinitas posibilidades de alcanzar equilibrios Nash con resultados muy dispares para cada jugador. Por tanto desde la teoría de juegos nada garantiza que el resultado alcanzado sea el de la cooperación. El problema residirá en conocer qué factores pueden influir sobre la estructura del juego, que faciliten el resultado esperado.

A partir de aquí las investigaciones de la Teoría de Juegos aplicadas a las alianzas estratégicas han tratado de estudiar qué estructuras son más propensas que otras a dar mejor resultado, sobre todo por reducir la incertidumbre, aumentar la estabilidad y disminuir la posibilidad de comportamientos oportunistas por parte de los socios.

Diversos autores han estudiado aspectos que facilitan mejores resultados. Parkhe (1993) explica cómo las empresas tratan de romper ese círculo vicioso incrementando el intercambio de informaciones y realizando acciones que incrementen el nivel de confianza (por ejemplo, inversiones no recuperables). Gulati (1995) y Saxton (1997) han estudiado la reputación como factor que influye notablemente en el comportamiento de los socios facilitando superar el dilema del prisionero.

El dilema del prisionero como marco conceptual para el estudio de las alianzas ha sido puesto en entredicho por algunos estudios. Gulati y Singh (1998) y Das y Teng (2000) consideran que los acuerdos de cooperación han ido evolucionando hacia alianzas de carácter estratégico basadas en la contribución por parte de los socios de recursos y capacidades de gran valor estratégico con el fin de desarrollar competencias esenciales que aporten ventaja competitiva. Por tanto, parece difícil de entender cómo un socio puede lograr un mejor resultado defraudando que cooperando conjuntamente, ya que el valor creado por el acuerdo depende de la óptima contribución de los recursos aportados por los socios (Das y Teng, 2000). En estas circunstancias el juego del dilema de prisionero da lugar a un nuevo juego donde el valor de cooperar mutuamente será mayor que el valor de defraudar mutuamente. Por tanto para asegurar este tipo de equilibrio habrá que transformar la estructura del juego convirtiendo el mismo en un juego que alcance el equilibrio en la cooperación. Uno de los sistemas más utilizados para esto son los llamados compromisos unilaterales. Si uno de los socios realiza una determinada acción unilateral (por ejemplo una inversión irrecuperable) modifica el juego generando una nueva situación en donde la estrategia dominante para los dos socios es cooperar (Parkhe, 1993).

El propio Parkhe (1993) reconoce las limitaciones de la Teoría de Juegos en el estudio de los acuerdos de cooperación, que surgen fundamentalmente de una simplificación excesiva de los problemas en las que se relacionan escasas variables exógenas y de una presentación de las situaciones dinámicas como una secuencia de variables estáticas.

Aunque en la última década los estudios sobre Teoría de Juegos aplicados a los acuerdos de cooperación han sido escasos, se le reconoce a esta teoría un interés por haber explicado cómo factores como la comunicación, la reciprocidad, las acciones del competidor, la reputación y la historia previa juegan un importante papel en la formación y gestión de los acuerdos de cooperación.

#### **1.1.2.6. Teoría del Comportamiento Estratégico**

Esta teoría se basa en la idea de que las empresas utilizan los acuerdos de cooperación para maximizar los beneficios a largo plazo consiguiendo mejorar la posición competitiva frente a sus rivales. De este modo, frente a las tesis sostenidas por la Teoría de los Costes de Transacción, la empresa realizará alianzas como medio para conseguir sus objetivos estratégicos, independientemente de su efecto sobre los costes de transacción. La cooperación aparece así como una posibilidad para mejorar la posición competitiva en el mercado (Kogut, 1988). Harrigan (1985) analiza cómo numerosas empresas han adoptado voluntariamente alianzas como una opción estratégica ante cambios en las condiciones del mercado.

Las motivaciones estratégicas por las cuales una empresa puede decidir cooperar son múltiples y serán explicadas con exhaustividad en próximos apartados, pero ya autores como Harrigan (1985) y Contractor y Lorange (1988) detectaron beneficios

estratégicos que las alianzas conseguían mediante la explotación de sinergias, y transferencia de tecnologías o capacidades.

García Canal (1994) considera que la cooperación como herramienta estratégica puede seguir básicamente dos tipos de orientaciones: la primera muestra la cooperación como posibilidad de acceder a capacidades y conocimientos que la empresa no posee y la segunda contempla los acuerdos de cooperación como vía para organizar ciertas actividades de la cadena de valor en mejores condiciones que otras alternativas.

En el primer planteamiento la cooperación es aconsejable si la empresa carece de las habilidades necesarias para realizar una actividad, situación que suele ir asociada con posiciones de empresa multinacional. En este caso la elección de acceso a través de fórmulas de desarrollo interno suele requerir un plazo demasiado largo que puede ser acortado mediante acuerdos con un socio local. Así, la cooperación aparece como solución secundaria a la que se acude cuando no es posible utilizar el mercado (exportación) o efectuar inversiones directas (creación de filiales propias). Este enfoque es el más antiguo y en la actualidad está considerado más como un movimiento táctico, pues la cooperación se consideraba un simple medio de acceder a mercados exteriores que no afectaba a la posición competitiva de la empresa en su conjunto (Porter y Fuller, 1988).

La segunda orientación relaciona las condiciones del entorno con la elección de la opción estratégica tomada por la empresa. El entorno competitivo se caracteriza cada vez más por factores que resultan propicios para el establecimiento de acuerdos de cooperación (globalización, cambios tecnológicos, aumento de la competencia y de los riesgos, etc.) La decisión de recurrir a la cooperación debe provenir de la consideración de las amenazas y oportunidades que los acuerdos pueden generar. En este sentido las alianzas permiten la especialización funcional, la complementariedad de los recursos y compartir riesgos entre los socios. La cooperación se percibe así como un medio de

desintegrar las actividades de la cadena de valor de un negocio, reconfigurando las mismas y relacionando las actividades de la empresa con las de las empresas con las que coopera (Contractor y Lorange, 1988).

### **1.1.3. Razones para cooperar y tipos de cooperación**

Distintos autores han tratado de explicar razones estratégicas por las cuales las empresas realizan alianzas. En este sentido, los trabajos de Harrigan (1985), Porter y Fuller (1988) y Contractor y Lorange (1988) abren una línea de investigación pionera que luego sería completada fundamentalmente por Glaister y Buckley (1996). Como resumen de las distintas aportaciones podemos identificar los siguientes motivos estratégicos por los que las empresas realizan acuerdos de cooperación (Glaister y Buckley, 1996):

- Reducir el riesgo: Porter y Fuller (1988) establecen la alianza como mecanismo de cobertura frente al riesgo. Profundizando en esta idea Contractor y Lorange (1988) identifican tres vías por las cuales el riesgo se puede reducir: 1) repartiendo el riesgo de un gran proyecto entre más de una compañía; 2) aportando diversificación y por lo tanto reduciendo el riesgo de mercado asociado a una compañía que permanece en un solo producto; 3) permitiendo más rapidez en la entrada y presencia en el mercado, lo que permite recuperar antes la inversión.

- Reducciones de costes mediante la racionalización de producto y economías de escala: si la empresa se encuentra en sectores donde las economías de escala y la curva de aprendizaje son importantes la alianza puede ser motivo de reducción de costes incrementando la producción. Glaister y Buckley (1996) argumentan que la alianza reduce los problemas del crecimiento interno y externo, disminuyendo así la incertidumbre, a la hora de conseguir las economías de escala asociadas a mayor tamaño. Por tanto la obtención del tamaño para reducir costes e igualar la posición de

grandes competidores estaría detrás de estos argumentos. Así mismo, las alianzas pueden reducir costes aprovechándose de la ventaja competitiva de cada uno de los socios (diferentes localizaciones con diferentes costes, etc.) (Contractor y Lorange, 1988).

-Acceso a recursos no disponibles, fundamentalmente transferencia de tecnología complementaria e intercambio de patentes: una alianza en la medida que es una relación de largo plazo y no un intercambio puntual posibilita el intercambio de tecnología y otras capacidades (Harrigan, 1985). Por otra parte Contractor y Lorange (1988) explican cómo las alianzas son usadas, en ocasiones, para conseguir conjuntamente por parte de los socios capacidades o conocimientos complementarios. Estas capacidades complementarias son usadas por cada socio de manera diferente según las necesidades específicas de “know-how” de cada una de las partes.

- Modular la competencia: las alianzas estratégicas pueden ser un factor que determine los competidores de una empresa así como que influya en las variables competitivas de un sector (Porter y Fuller, 1988). Determinadas alianzas han sido vistas como un mecanismo para convertir a un competidor en socio, o como posición defensiva de varios socios frente a un nuevo competidor externo muy fuerte. Harrigan (1985) estudia cómo algunas alianzas han sido utilizadas para reducir la competencia, e incluso la alianza ha sido vista como un mecanismo ofensivo de varios socios frente a un competidor ya instalado (Contractor y Lorange, 1988). Así mismo, Park y Zhou (2005) ha explicado cómo numerosas alianzas se realizan para defender la posición de la empresa en el mercado o incluso para prevenir futuras pérdidas ante movimientos futuros de terceros.

- Adaptación a política gubernamental: una de las razones tradicionales para el uso de alianzas estratégicas ha sido la necesidad de acomodarse a la política gubernamental de un determinado país donde la empresa quería entrar. En este sentido,

el proteccionismo de determinados países dificulta extremadamente la entrada en los mismos si no es mediante un socio local. Contractor y Lorange (1988) argumentan que este tipo de medidas no se produce sólo en los antiguos países del bloque soviético o en países en vía de desarrollo, sino incluso también en economías modernas como la de Japón.

- Facilitar la expansión internacional: para algunas empresas establecer una importante presencia internacional puede ser excesivamente caro, difícil y muy lento en el tiempo. Contractor y Lorange (1988) argumentan, en este caso, que la principal causa para el uso de alianzas es la reducción de tiempo, que permite obtener ventajas de primer entrante. La literatura especializada en internacionalización sugiere que la forma de entrada dependerá también de otras variables tales como grado de control, nivel de riesgo a asumir, nivel de inversión a comprometer, etc. En este sentido, independientemente de la forma de entrada en mercados exteriores elegida por las compañías en función de sus posiciones, las alianzas aparecen como herramientas que facilitan la expansión internacional.

- Integración vertical: tanto Harrigan (1985), como Contractor y Lorange (1988) argumentan que las alianzas pueden ser una forma de cuasi-integración vertical donde cada socio asume una parte de la cadena de producción o distribución de un producto. Profundizando más, incluso sostienen que las alianzas pueden ofrecer casi todas las ventajas de la integración vertical (estratégicas, de coste, etc.) minimizando muchos de los riesgos de la misma (excesiva concentración, falta de flexibilidad, etc.)

Diversos autores han tratado de estudiar cómo los motivos estratégicos antes mencionados son explicados por los enfoques teóricos explicativos de la cooperación (Teoría de Costes de Transacción, Dependencia de Recursos, Recursos y Capacidades, Poder de Mercado, Comportamiento Estratégico, etc.). Sin embargo, como ellos mismos argumentan *“la transición desde una perspectiva teórica general hasta los motivos*

*estratégicos no es directa, ya que los enfoques teóricos no encajan directamente con los motivos estratégicos”* (Glaister y Buckley, 1996: 303). Tratando de establecer una relación entre los mismos presentamos el siguiente cuadro (1.2) que clasifica los motivos de acuerdo con sus raíces teóricas.

**Cuadro 1.2. Comparación de motivos estratégicos y enfoques teóricos**

<b>MOTIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ENFOQUE TEÓRICO</b>
Reducción de riesgo	Poder de Mercado, Teoría de Costes de Transacción; Dependencia de Recursos
Reducciones de costes por racionalización de producto y economías de escala Obtención de tamaño	Poder de Mercado
Acceso a recursos Transferencia de tecnología/patentes	Teoría de Costes de Transacción; Recursos y Capacidades
Modulación de competencia Ofensivas y defensivas	Comportamiento Estratégico; Poder de Mercado
Facilitar expansión internacional	Recursos y Capacidades; Comportamiento Estratégico
Integración vertical	Poder de Mercado, Teoría Costes de Transacción, Dependencia de Recursos

Fuente: Elaboración propia a partir de Glaister y Buckley (1996)

Efectivamente se puede observar que los motivos estratégicos no encajan pura y perfectamente con la teorías explicativas de la cooperación. En primer lugar, porque los autores a los que se les deben las teorías no tienen por objeto fundamental explicar las razones estratégicas por las que las empresas hacen alianzas, y en segundo lugar porque los motivos estratégicos presentados no son puros ni perfectamente aislables unos de otros, sino por el contrario están interrelacionados y influidos entre ellos.

Los diferentes enfoques teóricos explicativos presentados tratan de explicar desde distintos puntos de vista el fenómeno cooperativo. Unas teorías se muestran más potentes que otras al explicar aspectos específicos de la cooperación empresarial. Sin embargo, no existe una única teoría que pueda explicar en toda su complejidad dicho fenómeno.



La Teoría de los Costes de Transacción explica con mucha profundidad el uso de las alianzas como medio de reducir los costes (negociación y renegociación de contratos, creación de confianza entre los socios, etc.), así como la reducción del riesgo que implica reemplazar mercados externos con mercados cuasi-internos. Por su parte, la Teoría de Recursos y Capacidades explica la alianza como medio de acceder a recursos estratégicos escasos y complementarios que permitan mantener o mejorar la posición competitiva, estando incluido entre éstos el conocimiento. Como hemos visto, la Teoría del Poder de Mercado garantiza que la empresa pueda conseguir vía tamaño, economías de escala y control, determinados inputs a bajo precio. Tal y como ha sido explicado, la Teoría de Dependencia de Recursos se basa en la necesidad de expandir el dominio que la empresa controla generando una red de intereses que le permita garantizar su posición. En cuanto a la Teoría de Juegos, ésta explica cómo la alianza se comporta como un “dilema del prisionero”, y resalta la mutua interdependencia de las partes, explicando la necesidad de factores que eviten el comportamiento oportunista de los socios. Finalmente, la Teoría del Comportamiento estratégico centra su atención en el deseo de las empresas de obtener ventajas competitivas que les permitan mejorar, consolidar y mantener su posición en el mercado.

Parece así necesario tener una *visión integradora de todos los enfoques explicativos*, entendiendo que cada uno de ellos es capaz de explicar con más profundidad distintos aspectos de los acuerdos de cooperación, ya sean éstos de formación o gestión y control del mismo. La utilización de una única teoría a la hora de explicar el fenómeno de la cooperación, aportaría una visión excesivamente parcial y sesgada del problema. En este sentido las diferentes teorías deben ser vistas como modelos no excluyentes, sino complementarios (Kogut, 1988; Glaister y Buckley, 1996; Luo, 2002).

Aunque no es objeto de nuestro trabajo profundizar en la tipología de las alianzas estratégicas, sí consideramos conveniente hacer una breve explicación sobre algunas clasificaciones a las que nos tendremos que referir a lo largo de esta investigación.

Diversos autores han establecido distintas tipologías de alianzas en función del criterio seleccionado a la hora de clasificar las mismas (Gulati, 1995; Dussauge, Garrete y Mitchell, 2000; Das y Teng, 2000). Así, las alianzas han sido clasificadas en función del número de socios (dos o más socios), de las actividades implicadas (producción, I+D, marketing, etc.) de la relación entre los socios (competidores o no, etc.), y del tipo de acuerdo elegido entre los mismos para desarrollar su actividad.

Por ser la clasificación que realmente tiene más implicación en el desarrollo de este trabajo, nos centraremos en la tipología establecida en último lugar. Muchos trabajos se han basado en la dicotomía acuerdo accionarial vs. acuerdo contractual (Gulati, 1995). Mientras los acuerdos accionariales recogen tanto empresas conjuntas como acuerdos minoritarios, los acuerdos contractuales recogen todos los demás que no suponen intercambio accionarial. Así, se diferencia en tres tipos de acuerdos: acuerdos contractuales (no basados en toma de capital), acuerdos accionariales minoritarios, y empresas conjuntas. Por su parte, Mowery, Oxley y Silverman (1996) dividen los acuerdos contractuales en dos tipos: acuerdo basados en un contrato unilateral y acuerdos basados en contratos bilaterales.

Presentando un análisis conjunto de las dos tipologías anteriores dividiremos los acuerdos en cuatro grandes tipos (Das y Teng, 2000):

- **Joint Ventures o empresas conjuntas:** que consisten en la creación de una nueva sociedad participada por los socios que forman la alianza. Esta nueva sociedad tiene personalidad y carácter jurídico independiente,

contratando por sí misma y teniendo sus propios recursos y medios productivos.

- **Acuerdos accionariales minoritarios:** en los que sin crear una sociedad nueva, un socio toma parte del capital del otro o los distintos socios intercambian acciones entre sí.
- **Acuerdos contractuales unilaterales:** en donde uno de los socios contrata con un tercero la realización de determinadas actividades estableciendo una de las partes la gran mayoría de condiciones de la relación. Ejemplos de este tipo de contratos son la licencias, acuerdos de distribución, acuerdos de I+D, etc.
- **Acuerdos contractuales bilaterales:** son aquellos en que las dos partes establecen condiciones para poner recursos en común y trabajar continuadamente en la consecución de un objetivo. Ejemplos de este tipo serían desarrollos conjuntos de I+D, de operaciones de marketing, producción conjunta, etc.

La tipología anterior será la utilizada en próximos capítulos, cuando se relacionen formas contractuales con otros factores de éxito.

## **1.2. EL ÉXITO DE LA COOPERACIÓN**

Una de las líneas de investigación que más interés ha despertado entre los diferentes autores ha sido tratar de estudiar el éxito en la cooperación. La peculiaridad del fenómeno cooperativo y su funcionamiento interno hace que el estudio del éxito de las alianzas haya sido uno de los temas clásicos tratados por la literatura académica. Particularmente se han desarrollado dos grandes líneas de investigación. Una primera que trata de estudiar como medir el éxito, profundizar en qué medidas son más adecuadas y en salvar las dificultades a la hora de realizar los diferentes trabajos empíricos (Geringer y Hebert, 1991, Buckling y Sengupta, 1993; Mohr y Spekman, 1994, Das y Teng, 2000). Una segunda línea de investigación trata de identificar los factores que afectan al éxito y su influencia en el mismo. En esta línea estarían los trabajos de Porter y Fuller (1986), Contractor y Lorange (1988), Kogut (1988), Parkhe (1993), Gulati (1995), Saxton (1997), Gulati y Singh (1998), Tsang (1998); Dussauge, Garrette y Mitchel (2000), Das y Teng (2001), Hoffmann y Schlosser (2001), Luo (2002), Vidal Suárez y García Canal (2003), Grant (2004), Park, Mezas y Song (2004), Grant y Banden Fuller (2004), Mora Valentín, Montoro Sánchez y Guerras Martín (2004), Montoro Sánchez (2005), Montoro Sánchez, Mora Valentín y Guerras Martín (2006), entre otros.

Así, uno de los temas que ha generado más discusión dentro de la literatura académica, en el campo de las alianzas, ha sido cómo medir el éxito de las mismas. La falta de consenso es evidente, y los autores reconocen importantes dificultades a la hora de encontrar qué variable elegir para medir el éxito de la cooperación (Mohr y Spekman, 1994; Saxton, 1997). Existen diversos aspectos que dificultan, en ocasiones extremadamente, la elección de dichas variables:

- Diferentes períodos de generación de rentas según el tipo de relación. Parece evidente que no se podrá medir igual un acuerdo de licencia de una patente que dure 20 años, que un acuerdo de creación de una empresa conjunta para investigar un nuevo medicamento que seguramente tarde bastantes años en generar rentas si es que en algún momento lo hace. En este sentido habrá que atender a las especificidades del proyecto que nos ayuden a comprender qué tipo de variable (financiera o no) se debe medir y cuál debe ser el comportamiento esperado de la misma a lo largo del tiempo (Saxton, 1997).

- Diferente plazo en la obtención de resultados por parte de los socios. Un problema frecuente en la medición del éxito es la diferencia de plazos que maneja cada una de las partes. Dependiendo del tipo de empresa y de estrategia que tenga cada socio, podrá necesitar más o menos rápidamente la generación de beneficios estando dispuesto a dar más o menos plazo a la alianza para dar resultados positivos (Mohr y Spekman, 1994).

- Dificultad de diferenciar entre “beneficios comunes” y “beneficios privados”. Los “beneficios comunes” son aquellos que pertenecen colectivamente a todos los participantes, sin embargo los “beneficios privados” son aquellos que pertenecen exclusivamente a una de las partes. En ocasiones la distinción entre ellos es realmente difícil lo que plantea graves problemas en la medición de los mismos (Ariño, 2003). Por otra parte la aparición de beneficios privados como oposición a los comunes hace que al medir el éxito, debamos distinguir entre éxito común o éxito individual de cada uno de los socios, esta situación se complica mucho más si el acuerdo es de más de dos socios (Khanna, 1998). En este mismo sentido, Das y Teng (2000) distinguen entre “performance” (resultado, rendimiento o desempeño) global o individual, utilizando en su estudio el primero. Así consideran que la alianza *per se* debe ser la unidad de análisis, y por lo tanto utilizan variables que tratan de medir los objetivos generales de la alianza en su conjunto.

- Dificultad de diferenciar en los “beneficios atribuibles a la alianza” y “beneficios atribuibles a condiciones generales del mercado”. Uno de los problemas más reseñado por la literatura académica en la medición del éxito es la tremenda dificultad que existe en saber cuáles son las consecuencias que en la empresa se producen debidas a la alianza. Si la nueva alianza consiste en la creación de una nueva entidad esto puede parecer más sencillo, sin embargo cuando el acuerdo de colaboración no supone la creación de una nueva sociedad es realmente difícil establecer que parte de los “nuevos beneficios” corresponden a la alianza y que parte corresponde al negocio tradicional (Bucklin y Sengupta, 1993).

- Diferente percepción por parte de los socios. Otro de los problemas típicos de la medición del éxito de la alianza es la diferente percepción de los resultados de la misma por parte de los socios. Debido a la coexistencia de objetivos comunes y objetivos propios por parte de los socios de la alianza en ocasiones se producen distintos grados de satisfacción. En este sentido, uno de los socios puede sentir plenamente o al menos satisfactoriamente cumplidos sus objetivos, mientras el resto de los socios no (Geringer y Hebert, 1991).

Como veremos a continuación en profundidad, existen autores que abogan por medidas típicamente cuantitativas u objetivas mientras que otros consideran que éstas en sí mismas son insuficientes. Aunque otros muchos académicos han utilizado medidas cualitativas o subjetivas a la hora de medir el éxito en la cooperación, gran parte de ellos aceptan, también, que es una visión insuficiente.

En este sentido, algunos autores abogan por la necesidad de establecer tanto medidas cuantitativas como medidas cualitativas que permitan matizar las dificultades antes reseñadas, y elegir una combinación de las medidas más adecuadas en cada caso

(Gerniger y Hebert, 1991). Se presenta a continuación una revisión de la literatura académica al respecto, clasificando las variables utilizadas para medir el éxito en medidas cualitativas y cuantitativas.

Presentamos a continuación los distintos estudios que han utilizado **medidas cuantitativas**:

Geringer y Hebert (1991) analizan diversos estudios previos en donde se establecen medidas financieras típicamente usadas para evaluar el éxito de la aplicación de determinadas estrategias en las empresas. Entre ellas destacan medidas típicas de rentabilidad (Roi, Roe), crecimiento en volumen de ventas o activos, mejora de costes (coste unitario de producción, etc.). Aunque reconocen la importancia de estas medidas, consideran necesaria la introducción de medidas cualitativas que son expuestas en los siguientes apartados.

Mohr y Spekman (1994) utilizan como medida cuantitativa el incremento de volumen de ventas entre los distintos socios de la alianza. Este incremento de volumen de ventas entre los socios es comparado con el volumen de ventas total de cada uno de los socios y el incremento del mismo. Así mismo proponen complementar estas medidas objetivas con otras subjetivas presentadas en el siguiente apartado.

En una línea de investigación abierta en los años 70, y en los últimos años impulsada por diversos autores (Ring y Van den Ven, 1994; Doz, 1996; Khanna, 1998; Ariño y de la Torre, 1999; Das y Teng, 2000; Reuer y Ariño, 2002; Reuer y Zollo, 2000; Pangarkar, 2003; Dhanaraj, Beamish, 2004; Reuer y Zollo, 2005; Lu y Hebert, 2005) una de las medidas cuantitativas más utilizadas para la medición del éxito de las alianzas es la estabilidad del acuerdo. La estabilidad del acuerdo entendida de manera genérica ha dado lugar a diversas líneas de investigación entre las que destacan:

supervivencia del acuerdo, duración del mismo, cambios en la estructura de propiedad o de gobierno, etc. El argumento que existe detrás del uso de esta variable como indicador de éxito es que en la medida en que el acuerdo esté cumpliendo sus objetivos el acuerdo permanecerá activo en el tiempo y que la finalización del acuerdo y sus reestructuraciones son, habitualmente, muestra de los problemas en el desarrollo de la alianza y por tanto indicador de su éxito. Por la importancia de esta variable, y por ser la que será utilizada en este trabajo, se presenta un estudio en detalle de la misma en un apartado posterior.

Das, Seng y Sengupta (1998), Anand y Khanna (2000), Merchant y Schendel (2000) y Vidal-Suárez y García-Canal (2003) han utilizado una medida externa basada en el mercado para medir el éxito de la alianza. En particular han utilizado las ganancias extraordinarias en los precios de las acciones de los socios implicados, una vez anunciada la alianza (es la denominada rentabilidad anormal). Esta medida que había sido muy utilizada para medir la generación de valor de las fusiones o adquisiciones, está basada en que los mercados financieros son eficientes y por tanto capaces de recoger las expectativas de creación de valor del acuerdo una vez conocido que el mismo se iba a producir (estudio de eventos). El modelo presentado por los autores es una comparación del valor de las acciones con un modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), para detectar cuáles son los resultados extraordinarios (rentabilidades anormales) en el valor de la acción una vez anunciado el acuerdo. Estos resultados extraordinarios son utilizados para estimar la creación de valor o éxito de la alianza. Este mismo tipo de medidas y modelo ha sido utilizado también por Saxton (2000) y Sleuwaegen, Schep, Hartog y Commandeur (2003), particularmente estos últimos, en el caso de la creación de alianzas entre compañías holandesas y socios europeos o americanos. Asimismo, Park, Mezas y Song (2004) utilizan también este modelo para valorar acuerdos en sectores emergentes relacionados con el comercio electrónico.



Cravens, Piercy y Cravens (2000) plantean que una de las formas de medir el éxito global de la alianza es comprobar si se van cumpliendo los objetivos establecidos en el corto y medio plazo. Para ello propone una evaluación de resultados mediante el conocido “Balance Scorecard” donde se recogen las dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Estas dimensiones son adaptadas a cada una de las fases por las que pasa la gestión de la alianza: planificación, coordinación, comunicación, evaluación, decisión e implementación. Dicha herramienta más que un medidor de éxito global de la alianza es una herramienta de gestión de la misma que deberá ser utilizada como mecanismo de control para comprobar si se van cumpliendo o no los objetivos planteados por la alianza.

Stuart (2001) utiliza como medida de éxito la capacidad de generación de nuevas tecnologías y aumento de volumen de ventas por parte de los socios una vez establecida la alianza. Así mismo detecta otra serie de medidas cuantitativas tales como subida en el valor de la acción de los socios, disminución de la mortalidad de las empresas que participan en alianzas, aumento de la inversión por parte de los socios, aumento en el volumen de ventas por parte de los nuevos socios, aumento del ratio de innovación, etc.

Se presenta a continuación una revisión de los diferentes estudios que ha utilizado **medidas cualitativas**:

Anderson y Narus (1990) mantienen que la satisfacción en cuanto a la relación de los socios es una buena medida de éxito de la alianza. Estiman que la satisfacción es “un estado cognitivo que examina la adecuación de las compensaciones recibidas en la relación por cada uno de los socios”.

Geringer y Hebert (1991) estiman que, aunque importantes, las medidas financieras sólo evalúan una parte del resultado de la alianza, y por tanto otros factores,

fundamentalmente cualitativos, deben ser incluidos en el momento de evaluar el éxito de una alianza. Indican fundamentalmente como criterio subjetivo el nivel de satisfacción de los socios con el resultado de la alianza, es decir tratar de medir hasta que punto la alianza ha cubierto las expectativas que tenían los socios de la misma.

En esta misma línea Bucklin y Sengupta (1993) proponen el uso de lo que denominan “efectividad percibida” de la relación como medida cualitativa. Esta variable vendrá definida por “el nivel en que los socios están comprometidos con la alianza y encuentran la misma productiva y valiosa”. En su estudio defienden cómo una de las variables que más afecta a esta “efectividad percibida” es el desequilibrio de poder en la relación. Este desequilibrio puede provocar que el socio con más poder trate de explotar esa situación haciendo caer de inmediato la efectividad percibida por parte de los demás socios. Parecido planteamiento realizan Mohr y Spekman (1994) al proponer como medida cualitativa (o “afectiva” como ellos denominan) el “grado de satisfacción” general de cada uno de los socios. Hacen depender este último, a su vez, de dos factores: satisfacción en cuanto a beneficios obtenidos y satisfacción en cuanto al compromiso del socio.

Glaister y Buckley (1996) proponen también utilizar como variable el “nivel global de consecución de objetivos” mediante preguntas a los directivos de las empresas asociadas que sean contestados de manera subjetiva mediante puntuación en escala de Likert. En esta misma línea Saxton (1997) argumenta que el uso del ROI exclusivamente puede ser una medida inadecuada y propone el uso de dos variables cualitativas. La primera es la que denomina “resultado percibido” por los distintos socios de la alianza, esta variable es medida por una serie de preguntas sobre la consecución general de objetivos, contribución de la alianza a la obtención de ventajas competitivas, etc., que son valoradas en una escala tipo Likert de 1 a 7. La segunda variable es el denominado “nivel de satisfacción” por parte de los socios durante el

primer año de vida de la alianza, también medida con preguntas a directivos y valorada en escala de 1 a 7. Profundizando en las ideas anteriores Das y Teng (2000) utilizan como medida el “grado de consecución de los objetivos” de la alianza en su conjunto proponiendo también una pregunta general valorada en una escala Likert.

Ho-Park y Zhou (2005) en su estudio sobre alianzas entre competidores argumentan sobre la necesidad de abandonar el tradicional sentido de “ganancia dentro de alianza”, ya que, como explican en profundidad, muchas alianzas son hechas no tanto con el ánimo de conseguir beneficios inmediatos sino para prevenir pérdidas futuras para las empresas que quedan fuera del acuerdo. Este razonamiento basado, en la ya expuesta, Teoría del Poder de Mercado supone poner en entredicho la medición del éxito como obtención de beneficio y apela por el uso de variables que midan la consecución general de objetivos.

Finalmente respecto al debate **medidas cuantitativas vs. medidas cualitativas**, tal y como ya ha sido comentado la investigación previa presenta numerosas diferencias. En este sentido como se puede ver por las aportaciones antes presentadas, no existe consenso en cuanto a la definición y medición del resultado de una alianza. La convivencia de estudios que utilizan medidas típicamente financieras con estudios basados en medidas mucho más cualitativas parece ser evidente.

El uso de las medidas cuantitativas ha sido discutido por diversos autores que argumentan que este tipo de medidas tiene serias limitaciones que pueden hacer perder validez al uso de las mismas (Geringer y Hebert, 1991). En primer lugar, se detecta la dificultad de encontrar datos claros, tanto financieros como operativos, ya que muchos de ellos están incluidos y no separados claramente en las cuentas de los socios, que muchas veces son cuentas consolidadas de conglomerados. Además, en muchas ocasiones, los socios generan beneficios de maneras muy distintas al cobro directo de

dividendos, sean ingresos por licencias para usar tecnología, ingresos de gestión, precios de transferencia, etc. Este tipo de cifras rara vez son accesibles y desde luego casi nunca incorporadas en las medidas financieras tradicionales.

Como antes ha sido comentado, uno de los problemás típicos en la medición de resultados de una alianza es la existencia de diferentes periodos de generación de rentas según el tipo de relación. En este caso las medidas cuantitativas, fundamentalmente las financieras, reflejan mal la distinción entre objetivos de corto plazo y objetivos de largo plazo por parte de los socios. Es evidente que en determinadas alianzas (por ejemplo aquellas formadas para el desarrollo de nuevas tecnologías o la entrada en nuevos mercados de alta dificultad) la aplicación de medidas financieras en el corto plazo no reflejan la realidad de la marcha del acuerdo. La alianza puede estar obteniendo en el corto plazo medidas financieras muy pobres y, sin embargo, estar cumpliendo totalmente sus objetivos. En este sentido las medidas financieras evalúan solamente una dimensión, de las muchas, que tiene el resultado del acuerdo. Por tanto una alianza puede estar cumpliendo los objetivos de los socios o incluso superándolos y obtener malos resultados financieros, y así mismo una alianza puede ser considerada insatisfactoria por parte de los socios y estar obteniendo buenos resultados financieros (Geringer y Hebert, 1991; Anderson y Narus 1990).

Debido al razonamiento anterior, muchos autores tal y como se ha presentado anteriormente han optado por el uso de medidas cualitativas. Estas medidas tienen en común el uso de la “satisfacción global” de los distintos socios con el resultado de la alianza (Montoro Sánchez, 2005). La gran ventaja de este tipo de medidas es que aporta información sobre el cumplimiento global de los objetivos por parte de cada uno de los socios de la alianza. Unido a esta medida global muchos autores utilizan otro tipo de medidas subjetivas sobre distintos aspectos de la alianza (grado de colaboración del socio, grado de aprendizaje, etc.). El problema de estas medidas cualitativas es que están

sometidas a numerosos sesgos y por tanto su uso es cuando menos limitado (Geringer y Hebert, 1991).

Como consecuencia de las limitaciones comentadas, una preocupación por parte de algunos investigadores (Geringer y Hebert, 1991 y Glaister y Buckley, 1998) ha sido tratar de demostrar en qué medida las variables cuantitativas y las cualitativas guardan algún tipo de correlación. Existen algunas aportaciones en los años ochenta que estudian cómo las medidas cualitativas y cuantitativas están correlacionadas. En mayor profundidad, Geringer y Hebert (1991) encuentran soporte a dos hipótesis que han facilitado mucho el estudio del éxito en las alianzas en investigaciones posteriores. Su primera hipótesis, que es fuertemente soportada por su investigación, es que existe correlación positiva entre las medidas cuantitativas y las medidas cualitativas usadas en su análisis. Su segunda hipótesis, que también es contundentemente soportada y es cuando menos igual de relevante, es que existe correlación positiva entre la satisfacción general de los distintos socios. Este trabajo, con las propias limitaciones reconocidas por sus autores, ha facilitado mucho el estudio del éxito de las alianzas fundamentalmente por dos causas. Primera, porque permite justificar que el uso exclusivo de un tipo de medidas puede ser un indicador válido del resultado de la alianza. Segunda, porque permite inferir que los resultados obtenidos midiendo sólo uno de los socios son válidos para el resto de los participantes del acuerdo. Estas dos consecuencias han supuesto una importante ayuda en la metodología y recogida de datos usada en estudios posteriores, pues las mayores dificultades de este tipo de estudios han residido en encontrar varios tipos de medidas (cualitativas o cuantitativas a la vez), así como conseguir respuestas de más de una parte del acuerdo, lo que en ocasiones se convertía en una misión prácticamente imposible. Posteriormente, Glaister y Buckley (1998) han confirmado los resultados de la línea de investigación abierta por Geringer y Hebert (1991).

Con todo lo anteriormente expuesto, podemos concluir que la medición del éxito de los acuerdos de cooperación ha generado un alto interés en la literatura académica de los últimos treinta años (ver resumen en cuadro 1.3). Aunque existen diversas corrientes que abogan por el uso de medidas cualitativas o medidas cuantitativas según sea el caso, es generalmente aceptado que todas las medidas, con sus limitaciones, tienen validez.

Parece claro que las medidas cualitativas que tratan de medir el grado de satisfacción general de los socios con respecto a la alianza pueden aportar la sensibilidad que medidas más cuantitativas no incorporan de manera inmediata. La necesidad, en ocasiones evidente, de discernir entre largo y corto plazo, beneficios comunes y privativos, beneficios directamente relacionados con la alianza de los que no son, etc., hace que el uso exclusivo de medidas financieras (Roe, Roi, Eva, etc.) sea muy insuficiente. Problema importante del uso de las medidas cualitativas es la incorporación de una alta carga de subjetividad, que hace que la mayoría de los recientes estudios las combinen con otro tipo de medidas (Nielsen, 2007).

Por su parte el uso de medidas cuantitativas (fundamentalmente las medidas financieras) aún siendo más rígidas y menos sensibles a las tensiones del acuerdo evitan los problemas de subjetividad. En este sentido, el uso de la estabilidad del acuerdo (fundamentalmente su duración (continuidad)) es una variable comúnmente utilizada, pues es capaz de recoger en cierta medida el grado de satisfacción que recogen las medidas cualitativas. En efecto, parece generalmente aceptado que en la medida en que el acuerdo continúa y no finaliza (sobre todo en el medio y largo plazo) los socios están razonablemente satisfechos con el cumplimiento de sus objetivos, sean éstos de uno u otro tipo.

Cuando es posible, los distintos autores tratan de utilizar los dos tipos de medidas (cuantitativas y cualitativas), pero cuando esto no es posible por imposibilidad

de acceder a los datos o por ser este proceso extraordinariamente farragoso la literatura académica acepta como una correcta variable de medición del éxito la estabilidad del acuerdo sobre todo si ésta es referida a su supervivencia (continuidad) (Geringer y Hebert, 1991; Glaister y Buckley, 1998; Das y Teng, 2000; Dussauge, Garrette y Mitchel, 2000; Reuer y Zollo, 2000; Reuer y Ariño, 2002; Pangarkar, 2003; Dhanaraj y Beamish, 2004; Lu y Hebert, 2005; Reuer y Zollo, 2005). En esta medida y en su aplicación para nuestro estudio profundizaremos en el Capítulo II de este trabajo. La aportación de Geringer y Hebert (1991), confirmada en estudios posteriores por Glaister y Buckley (1998), se muestra en este caso crucial al poder concluir, como hemos explicado anteriormente en profundidad, que las medidas cuantitativas (en particular la supervivencia) tienen correlación directa con las cualitativas.

	<u>Medidas propuestas</u>	<u>Autores</u>
<b>MEDIDAS CUANTITATIVAS</b>	Roi, Roe, crecimiento volumen de ventas, mejora de costes	Geringer y Hebert (1991)
	Incremento en volumen de ventas de los socios Ganancias extraordinarias de las acciones después de anuncio de alianza utilizando CAPM	Mohr y Speakman (1994) Das, Teng y Sengupta (1998); Anand y Khanna (2000); Merchant y Schendel (2000); Sleuwaegen, Schep, Hartog y Commandeur (2003); Vidal Suárez y García-Canal (2003); Park, Mezias y Song (2004)
	Balanced Scorecard Generación de nuevas tecnologías, aumento ventas, subida valor acción, estabilidad, aumento inversión	Cravens Piercy y Cravens (2000) Stuart (2001)
	ESTABILIDAD	Gomes-Casares (1987); Ring y Van den Ven (1994); Doz (1996); Khanna (1998); Ariño y de la Torre (1998); Das y Teng (2000); Dussauge, Garrete y Mitchell (2000); Reuer y Zollo (2000); Reuer y Ariño (2002); Reuer, Zollo y Singh (2002); Pangarkar (2003); Dhanaraj y Beamish (2004); Reuer y Zollo (2005); Lu y Hebert (2005)
<b>MEDIDAS CUALITATIVAS</b>	Nivel de satisfacción socios	Anderson y Narus (1990); Geringer y Hebert (1991) Mohr y Speakman (1994)
	Efectividad o resultado percibido	Buclin y Sengupta (1993); Saxton(1997)
	Nivel o grado de consecución global de objetivos	Glaister y Buckley (1996); Das y Teng (2000); Park y Zhou (2005)

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 1.3: Resumen de medidas cualitativas y cuantitativas utilizadas en la literatura especializada**



### **1.3. FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO DE LA COOPERACION**

También la literatura académica sobre los factores determinantes de éxito en la cooperación es muy amplia, y así mismo no existe un consenso generalizado sobre cuáles son los determinantes del éxito o fracaso de las alianzas. La mayoría de los estudios se centran en un aspecto específico, tratando de establecer una relación directa causa/efecto con el éxito/fracaso de la alianza. En general, los distintos estudios, apoyándose en alguno de los enfoques teóricos planteados en el primer apartado, tratan aspectos concretos que consideran factores de éxito, pero muy pocos estudios proporcionan una visión de conjunto amplia que incluya diversos tipos de factores (Kogut, 1988). Por lo tanto, trataremos de realizar una visión integradora de los distintos enfoques teóricos tratando de recoger de forma sistemática las distintas aportaciones que nos permitan una visión conjunta del problema.

Como ya ha sido comentado los distintos estudios identifican tanto factores externos como factores internos como posibles variables que influyen en el éxito de la alianza. Aunque la literatura ha detectado diversos factores del entorno que afectan al éxito de la alianza, *el objeto de nuestro estudio es referido a factores internos del acuerdo.*

Reuer y Zollo (2000) han planteado que las “condiciones del entorno” son factores que influyen en el éxito de la alianza. Así, presentan como variables relevantes del entorno los cambios en las condiciones de los competidores, cambios en las condiciones de los países de acogida o cambios en las condiciones de rivalidad de los socios.

Ariño y Doz (2000) plantean la dificultad que existe muchas veces en atribuir si los resultados de la alianza han sido debidos a factores endógenos o exógenos. Es lo que

denominan como “problema de detección” y “problema de atribución”. Su conclusión es que una mala apreciación en este sentido puede llevar a graves errores en la gestión de la alianza

Tal y como ya ha sido comentado y a efectos de delimitar bien este estudio, el mismo se centra en los factores internos del acuerdo. En efecto, el estudio de los factores internos de éxito de las alianzas se ha realizado desde muy distintas perspectivas teóricas, explicadas en profundidad en el primer capítulo de este trabajo. Se presentan a continuación, fundamentalmente, las aportaciones hechas por la Teoría de Costes de Transacción, la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Comportamiento Estratégico.

La *Teoría de los Costes de Transacción* ha supuesto un importante avance en los siguientes aspectos:

- Elección de las situaciones en que la alianza se justifica mejor que otros métodos de crecimiento (media o alta especificidad de los activos, alta incertidumbre y baja necesidad de control) (Williamson, 1985; Kogut, 1988; Gulati, 1995).
- Correcta elección del socio: aquellos donde la generación de confianza sea más sencilla serán los elegidos pues ésta afecta positivamente a los resultados de la alianza (Gulati y Singh, 1998).
- Diseño del acuerdo: aportaciones de cada socio a la alianza, contrato más adecuado, correcta relación entre confianza y guardas legales, etc. (Parkhe, 1993; Gulati, 1995; Das y Teng, 2001; Luo 2002).
- Implantación y gestión del acuerdo: sistemas de información y coordinación adecuados entre los socios (Luo, 2002; White y Siu-Yun 2005).
- Finalización del acuerdo: fase de diseño del acuerdo donde se establezcan los mecanismos de disolución y finalización de la alianza (Hoffmann y Schlosser 2001).

La ***Teoría de Recursos y Capacidades*** por su parte ha realizado las siguientes aportaciones:

- Estableciendo que serán más justificables las alianzas entre compañías que puedan contribuir con importantes fortalezas y que busquen recursos complementarios (Das y Teng, 2000).
- Elección de socios que puedan aportar recursos complementarios que combinados aporten fortalecimiento de la ventaja competitiva (Das y Teng, 2000).
- Diseño del acuerdo: buscando reciprocidad en las contribuciones de cada socio, generación conjunta de valor, y permitiendo mantener y reforzar los “recursos estratégicos” que la empresa posee (Tsang, 1988; Park, Mezas y Song, 2004).
- Implantación del acuerdo: realizando correctamente la transferencia de recursos, evitando la transferencia de “recursos estratégicos” que la empresa no desea transferir, y adquiriendo o explotando el conocimiento de los socios vía aprendizaje (Grant y Banden-Fuller, 2004).

La ***Teoría del Comportamiento Estratégico*** por su parte ha realizado los siguientes avances:

- Estableciendo la necesidad de coherencia entre las estrategias de la alianza y la de sus socios (Porter y Fuller, 1986).
- Selección del socio: buscando aquellos socios que aporten recursos que permiten cumplir los objetivos estratégicos y maximizar los beneficios a largo plazo (Contractor y Lorange, 1988).
- Diseño del acuerdo: llegando a un acuerdo claro y realista de objetivos e implantando un plan de cumplimiento de los mismos (Hoffmann y Schlosser, 2001).
- Implantación del acuerdo: implantando un plan de control de resultados y revisando permanentemente la marcha de la alianza (Cravens, Piercy y Cravens, 2000).

En esta primera aproximación a algunas aportaciones teóricas, ya se puede observar cómo algunos autores se han centrado en la elección del tipo de socio, otros en el modelo contractual a seguir, otros en las salvaguardas legales frente a la confianza, otros en la real transferencia de recursos entre los socios y de la necesidad de que estos sea complementarios, etc., pero pocos autores han planteado un modelo global en que se recoja una visión conjunta del problema. Se puede decir que desde el punto de vista teórico han existido dos grandes debates.

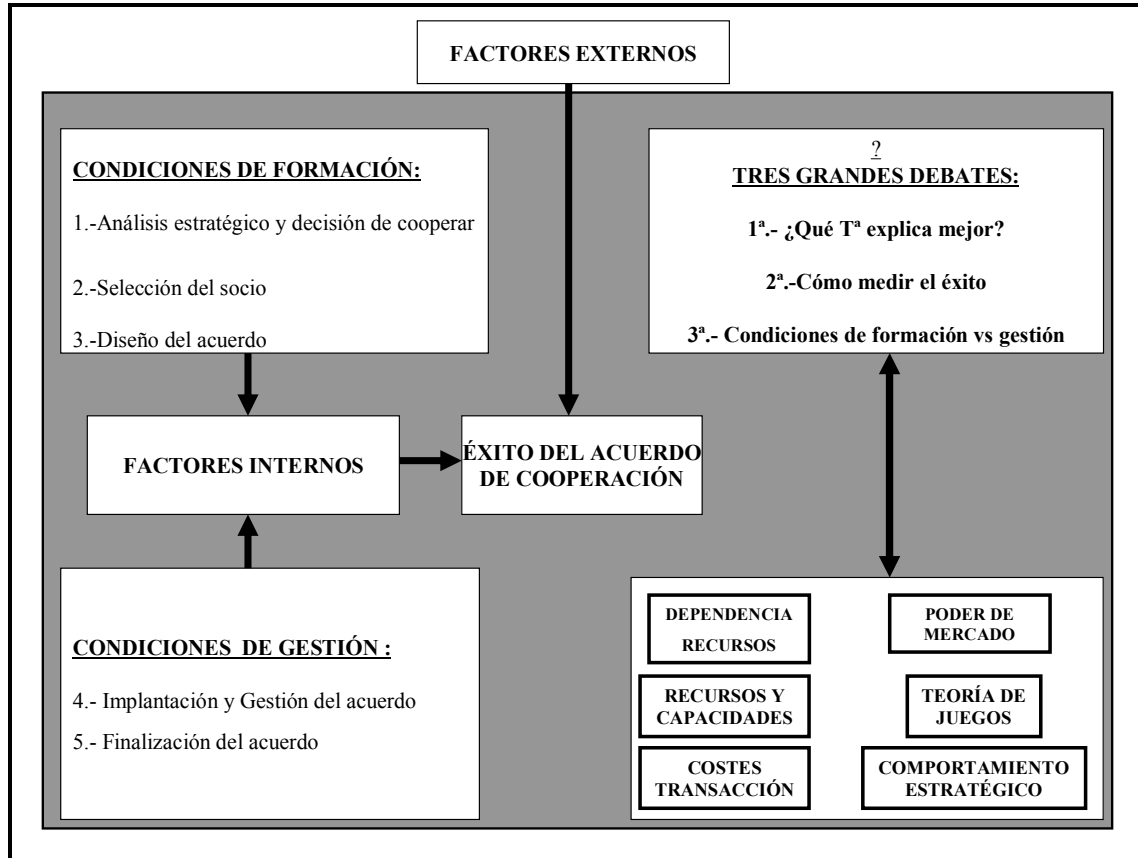
En primer lugar, unos autores abogan por la mayor importancia de las condiciones del acuerdo, frente a otros que abogan por la necesidad de realizar una correcta gestión e implantación del mismo (*Condiciones del acuerdo vs. condiciones de gestión*). En segundo lugar, unos autores abogan por medidas basadas en mecanismos formales (*hard*) (contratos, salvaguardas legales, mecanismos de gobierno, etc.) y otros, por medidas basadas en mecanismos informales (*Soft*) (confianza, entendimiento entre las partes, transferencia de personas adecuadas, etc.) (*Hard vs. Soft*) (*H/S*).

Existen algunos estudios, aunque muy escasos, que presentan una visión integradora de este problema a la cual se acoge este trabajo (Saxton, 1997; Dussauge, Garrette y Mitchel, 2000; Hoffmann y Schlosser, 2001). En este sentido, clasificaremos los distintos factores en dos tipos: condiciones de formación del acuerdo y condiciones de gestión,

Dentro de las *condiciones de formación* del acuerdo se encuentran aquellos factores que pueden influir en tres tipos de decisiones: *análisis estratégico y decisión de cooperar, selección del socio y diseño del acuerdo* (Hoffman y Schlosser, 2001). Así mismo, dentro de las *condiciones de gestión del acuerdo*, están aquellos factores que influyen fundamentalmente en dos tipos de decisiones: *implantación y gestión del*

acuerdo y finalización del mismo (Hoffman y Schlosser, 2001). Ver figura 1.2. explicativa del planteamiento anterior:

**Figura 1.2: Identificación de los factores internos, éxito del acuerdo y debates académicos**



Fuente: Elaboración propia

En los siguientes apartados se presenta un estudio específico de cada uno de los factores que inciden en estas condiciones y sus decisiones, donde se profundiza en las distintas aportaciones de la literatura académica, clasificando de manera ordenada y sistemática las mismas. La clasificación presentada trata de recoger claramente los tres aspectos planteados: diversidad de enfoques teóricos explicativos (costes de transacción y recursos y capacidades y comportamiento estratégico), cómo medir el éxito, condiciones de formación y condiciones de gestión.

### **1.3.1. La formación del acuerdo de cooperación**

Un tipo de variables tradicionalmente estudiadas como factor determinante del éxito ha sido las características de formación del acuerdo. Diversos autores han centrado sus estudios fundamentalmente en las características de los socios y las características de la relación establecida entre los mismos (Saxton, 1997; Camargo, 2006; Larimo y Rumpunem, 2006)).

Dividiremos las condiciones de formación del acuerdo en tres categorías (según la propia evolución de la alianza): la primera es el *análisis estratégico y la decisión de cooperar* de los socios, la segunda es la *selección del socio*, y la tercera es el *diseño específico del acuerdo* (Hoffmann y Schlosser, 2001).

#### **1.3.1.1. Análisis estratégico y la decisión de cooperar**

Lo primero que la empresa debe tener claro es que desde el punto de vista estratégico la decisión de cooperar es la correcta frente a otras posibilidades de crecimiento (sea externo o interno). Esta decisión dependerá al menos de los siguientes factores:

**Búsqueda de acuerdos en situaciones donde la necesidad de flexibilidad es alta y la necesidad de control es baja.** Como se ha explicado, la Teoría de Costes de Transacción argumenta que la cooperación tiene sentido en casos de especificidad media de los activos, recurrencia en las transacciones y media incertidumbre (baja necesidad de control) (Williamson, 1985) o incluso en el caso de alta especificidad de los activos junto con alta incertidumbre usando una empresa conjunta (Kogut, 1988).

**Contribución por parte de los socios de sus fortalezas, así como de recursos y capacidades complementarios o suplementarios.** La Teoría de Recursos y Capacidades ha explicado cómo la alianza es el medio que tienen las empresas para acceder a recursos que le permitan obtener ventaja competitiva cuando estos no pueden ser (o no interesa) obtenidos en el mercado o internamente (Habib y Mella-Barral, 2007). El objeto será la obtención de recursos nuevos y la combinación de estos con los que la empresa posee. Das y Teng (2000) han demostrado cómo los recursos a los que intentan acceder las compañías deben ser imperfectamente movibles, imitables y sustituibles, y cómo las compañías que poseen este tipo de recursos realizan de manera más frecuente alianzas. Así mismo argumentan en su estudio cómo la alianza tiene sentido cuando los recursos de los socios son complementarios, pero incluso también, en contra de la teoría tradicional, cuando estos son suplementarios. En este sentido debe ser estudiado correctamente qué tipo de recursos son los que la empresa necesita, y si estos deben ser complementarios o suplementarios con los que ya posee.

**Correcta relación entre los objetivos y estrategia de la alianza y la estrategia de los socios.** Tal y como explica la Teoría del Comportamiento Estratégico la empresa decide cooperar para mejorar su posición competitiva y maximizar los beneficios a largo plazo (Porter y Fuller, 1986; Kogut, 1988). Por tanto, la cooperación tendrá sentido si realmente la empresa mejora su posición competitiva y esto debe ser analizado en profundidad para saber si es cierto y cómo. En este sentido, la cooperación deberá tener una real justificación estratégica, buscando alguno de los objetivos que ya han sido explicados en profundidad (Glaister y Buckley, 1996). Inkpen (1998) destaca la necesidad de coherencia entre la estrategia de los socios y de la propia alianza.

**Necesidad de tiempo suficiente para el desarrollo de la alianza.** Tanto la negociación del acuerdo como el desarrollo de la alianza necesitan tiempo suficiente, en muchas ocasiones las empresas se muestran impacientes ante los acuerdos rompiéndolos

antes de que lleguen a su máximo potencial (Ring, 2000; Hoffmann y Schlosser, 2001). Así los distintos plazos que maneja cada socio (corto plazo vs. largo plazo) pueden influir en una ruptura prematura de la alianza (Mohr y Spekman, 1994). Ariño y Doz (2000) detectan que muchas alianzas fracasan después de pasado muy poco tiempo desde su creación; su argumento fundamental es que los directivos de manera precipitada sacan conclusiones erróneas de los primeros datos que reciben, sin dejar a la alianza el tiempo que necesita para funcionar correctamente.

### 1.3.1.2. Selección del socio

La selección adecuada del socio es uno de los factores claves de éxito que más estudiado ha sido por parte de los investigadores. Para la elección del mismo se deberán tener en cuenta las siguientes variables:

**Reputación de los socios.** La reputación ha sido estudiada como factor clave de éxito tanto por la Teoría de Costes de Transacción (bajada de comportamiento oportunista), como por la Teoría de Recursos y Capacidades (activo intangible portador de ventaja) (Saxton, 1997). Para evitar los comportamientos oportunistas de los socios y conseguir bajar el riesgo de la alianza, las partes comprobarán la reputación de sus posibles socios. Gulati (1995) demuestra cómo la reputación previa de los socios es un factor que favorece la creación de nuevas alianzas. Ésta se puede conseguir por una relación previa directa con el socio o incluso con terceras partes que forman una red indirecta de contactos (historia cooperativa del socio). En este sentido las primeras alianzas pueden ser muy importantes pues pueden afectar a las futuras posibilidades de creación de nuevas alianzas por parte de la empresa. Buckley, Glaister y Huan (2002) estudian cómo la “credibilidad” del socio es fundamental para el éxito de la alianza sobre todo si ésta se produce en el contexto internacional. Stuart (2000) estudia cómo la



reputación conseguida por alianzas con socios de alta calidad afecta al resultado de los acuerdos.

**Experiencia previa.** La experiencia previa se refiere a la capacidad de las empresas de cambiar y aprender con el tiempo, mejorando su capacidad de gestión del acuerdo de cooperación, y por tanto incrementando las posibilidades de éxito del mismo (Buckling y Sengupta, 1993; Gulati, 1995). Por haber sido elegida como variable de nuestro modelo específico de análisis será desarrollada en profundidad en el capítulo 2 de este trabajo.

**Nacionalidad de los socios.** Diversos autores han demostrado cómo el éxito de la alianza está relacionado con la nacionalidad de los socios, ya que la misma afecta a la cultura social, el contexto nacional y las prácticas de dirección de los diferentes socios. Diferentes prácticas, contextos y culturas dificultan la marcha del acuerdo influyendo en su éxito (Parkhe, 1993; Buckley, Glaister y Husan, 2002; Sleuwaegen, Schep, Hartog y Commandeur, 2003; Richards y Yang, 2007). Esta variable también será estudiada con detenimiento en el capítulo 2 de este trabajo.

**Diversidad o similitud de los socios (encaje de los socios).** Desde el punto de vista de la Teoría de Recursos y Capacidades las empresas deberán buscar socios que les aporten recursos nuevos y diferentes, ya sean éstos complementarios o suplementarios, a los que ella posee (Das y Teng, 2000). Stuart (2000) demuestra que las alianzas realizadas con empresas que están provistas de recursos o capacidades estratégicos son mucho más valiosas y producen mejores resultados para los socios. Bae y Gargiulo (2004) demuestran cómo la efectividad de la alianza depende de la cantidad de recursos estratégicos que tengan sus socios, y cómo las empresas buscan “buenos socios” que tengan un gran número de recursos valiosos. Hipkin y Naude (2005) explican que la búsqueda de socios expertos, que puedan transmitir nuevos conocimientos relacionados

con el know-how y las capacidades que la empresa posee, es clave para el éxito. En este sentido la diversidad sería un factor que influiría positivamente en el éxito de la alianza.

Sin embargo, las fuertes diferencias en variables sociales tales como cultura, sistemas de dirección, modos de actuar pueden provocar que la alianza fracase. La necesidad de buscar socios donde el “encaje” sea el adecuado se convierte en una premisa fundamental (Ozorhon, Arditi, Dikmen y Birgonul, 2008). Bucklin y Sengupta (1993) demuestran cómo la compatibilidad de las organizaciones influye positivamente en el resultado de la alianza. En esta misma línea, Saxton (1997) relaciona positivamente el encaje estratégico (tecnologías, productos, mercados) y el encaje organizativo (cultura, recursos humanos, sistemas administrativos) con los resultados de la alianza, encontrando fuerte soporte a sus hipótesis en su investigación. Profundizando en esta idea, Douma, Bilderbeek, Idenburg y Looise (2000) estudian cómo el encaje estratégico entre los socios se debe centrar en cuatro áreas: encaje organizativo, encaje cultural, encaje humano y encaje operativo. Dentro del encaje estratégico se debe plantear la existencia o no de visiones compartidas, de compatibilidad de estrategias, de la dependencia entre los socios para cumplir los objetivos, etc. (Lu y Beamish, 2006)

Por tanto la elección de un socio que *realmente aporte algo diferenciador* con el que se tenga un correcto encaje estratégico y organizativo, en el que la *estrategias de cada uno no entren en conflicto* y se complementen, y exista un *acuerdo general en determinados valores y convicciones* se convierte en un factor fundamental que facilita el éxito del acuerdo (Hoffmann y Schlosser, 2001)

**El socio debe ser excelente en el campo de la alianza y poseer aquellos recursos que la empresa busca.** Desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, la alianza permite acceder a recursos que desea y no posee. Por lo tanto el socio buscado debe, desde luego, poseer aquellos recursos buscados y los mismos deben

ser estratégicos, para permitir mejorar la posición competitiva de la empresa (Das y Teng 2000, Hoffmann y Schlosser, 2001)

**Otras características de los socios.** Existe un gran número de estudios que detectan otras características de los socios, de lo más diversas, que pueden influir en el resultado del acuerdo (Gong, Shenkar, Luo y Nyaw, 2007; Shah y Swaminathan, 2008). Así Buckley, Glaister y Hausan (2002) identifican como características relevantes en los socios el tener directivos que destaquen por su capacidad de flexibilidad y diplomacia, su capacidad de negociación, la existencia de empatía y cercanía cultural y la existencia de personal adecuado y con experiencia previa en alianzas. Dussauge, Garrette y Mitchel, (2000) explican cómo muchas veces las alianzas entre competidores son más productivas que entre no competidores, pues las relaciones entre competidores crean contextos donde el aprendizaje y la transmisión de conocimientos es mayor, aunque pueden durar menos en el tiempo. Das, Seng y Sengupta (1998) han explicado cómo en ocasiones el tamaño de los socios es una variable que influye en el éxito de la alianza. En particular demuestran que en las alianzas tecnológicas el socio de menor tamaño obtiene mejores resultados que el grande, pues, aunque parezca sorprendente, las pequeñas compañías ofrecen ventajas en tecnología que las grandes no poseen, y ésto les otorga mayor poder de negociación en la alianza lo que les permite apropiarse de más beneficio.

#### **1.3.1.3. Diseño específico del acuerdo**

El diseño específico del acuerdo fue el factor más trabajado por la literatura tradicional que trató de profundizar en qué rasgos del acuerdo podían influir más en la consecución del éxito. Se presenta una revisión de las variables más importantes.

**Acuerdo en objetivos claros y realistas.** Una de las variables claves en el diseño de la alianza es el establecimiento de objetivos claros, concretos y realistas asumidos de mutuo acuerdo por las partes. Ésto normalmente generará un plan concreto de consecución de objetivos que puedan ser medidos con el paso del tiempo, lo que facilitará la implantación del acuerdo y el correcto desarrollo de la alianza (Hoffmann y Schlosser, 2001). Cravens, Piercy y Cravens (2000) establecen la necesidad de fijar con claridad los objetivos y los sistemas de control que permitan monitorizar el cumplimiento de los mismos. Inkpen (1998) centrándose fundamentalmente en la alianza como medio de aprendizaje sostiene que los objetivos aunque claros deben ser flexibles y pueden cambiar a lo largo de la vida de la alianza. Reuer y Zollo (2000, 2005) demuestran cómo las alianzas en que los objetivos son excesivamente amplios y poco concretos tienen mayores tasas de fracaso que aquellas con mandatos más estrechos. Por tanto, es necesario que la alianza tenga bien definidos sus objetivos de manera clara y realista y que los socios conozcan sus limitaciones para no generar expectativas que luego no se puedan cumplir.

**Definición precisa sobre responsabilidades de cada socio (tareas, derechos y obligaciones).** La Teoría de Costes de Transacción establece que el éxito de la alianza depende de la capacidad de conseguir acuerdos que eviten la incertidumbre en el comportamiento de los socios y por tanto reduzcan la necesidad de control (Parkhe, 1993). Por tanto si las tareas y obligaciones de cada socio están precisamente definidas se podrán evitar posibles conflictos que generan altos costes de control y de resolución de los mismos (Hoffmann y Schlosser, 2001). Ring (2000) considera imprescindible que exista un acuerdo claro sobre qué tarea va a realizar cada uno de los socios y cuándo hará las mismas. Reuer y Zollo (2000, 2005) establecen cómo una mayor “división del trabajo” afecta positivamente al resultado de la alianza. En este sentido una mayor división del trabajo aclarará los derechos y obligaciones de cada uno de los socios.

**Estructura de gobierno de la alianza.** La elección de la estructura de gobierno de la alianza y los controles jerárquicos de la misma es quizás la variable más estudiada por parte de la literatura académica. Esta tema ha sido tratado prácticamente desde todas las perspectivas teóricas presentadas en el capítulo primero de este trabajo. Sin embargo quizás las que más han influido en el mismo han sido la Teoría de Costes de Transacción y la Teoría de Recursos y Capacidades (incluyendo en la misma el conocimiento y aprendizaje organizativo). Una vez más no existe consenso en cuál es la teoría que mejor explica cuando es conveniente elegir una estructura u otra de la alianza (Reuer y Ariño, 2007). Distintos autores estudian aspectos específicos que afectan a la elección de la estructura, y cada teoría explica mejor un aspecto u otro en particular no existiendo ninguna que de una solución global del problema. De nuevo es necesario acudir a una visión integradora que nos permita entender la cuestión en todos sus aspectos.

Los dos debates fundamentales establecidos por las diferentes corrientes son los siguientes. El primero trata de explicar qué tipo de estructura es la correcta en cada caso, accionarial (empresa conjunta), inversiones minoritarias, acuerdos contractuales, etc. El segundo trata de explicar qué sistemas de control (“guardas legales del contrato”), jerarquía y autoridad son más adecuados para conseguir el éxito de la alianza, abogando unos por mecanismos formales y otros por mecanismos informales (*hard vs. soft*).

Uno de los artículos pioneros en este sentido es el de Kogut (1988) donde trata de explicar cómo la formación de una nueva sociedad por parte de los socios (empresa conjunta) responde muy eficazmente a muchos de los problemas que habían sido tradicionalmente planteados. Desde el punto de vista de la Teoría de los Costes de Transacción uno de los mayores problemas es la incertidumbre en el comportamiento de los socios y esto se soluciona adoptando una empresa conjunta. El hecho de que los socios participen en el capital de la nueva sociedad hace que les coloque en una posición

de mutua dependencia que evita comportamientos oportunistas y reduce las necesidades de mecanismos de control. Al disminuir la posibilidad de comportamientos oportunistas por parte de las empresas tanto los costes ex-ante como los costes ex-post de la negociación son reducidos sustancialmente. En esta misma línea, Glaister y Buckley (1996) argumentan que a medida que el motivo estratégico es más importante las empresas tienden a utilizar empresas conjuntas en vez de acuerdos contractuales. Profundizando en esta idea García Canal (1996) demuestra cómo la complejidad de la alianza influye en la elección de la forma contractual. Su conclusión es que a medida que la alianza es más compleja las empresas conjuntas son preferidas a los acuerdos contractuales. Efectivamente, el aumento de la complejidad eleva los costes ex-ante pero mucho menos en una empresa conjunta que un acuerdo contractual, donde los costes suben exponencialmente. Así, a mayor complejidad las empresas utilizarán empresas conjuntas y a menor complejidad se utilizarán acuerdos contractuales. La mayor complejidad, según el autor, viene explicada por el número de participantes, el número de áreas funcionales y la internacionalización de operaciones.

Desde el punto de vista de la Teoría de Recursos y Capacidades la empresa conjunta es vista como un vehículo de transferencia de recursos, capacidades y conocimiento organizativo. Cuando este conocimiento es tácito (no se puede explicitar bien) la única manera de transmitirlo es replicando la organización y esto sólo se puede hacer creando una empresa conjunta. En esta línea, Das y Teng (1998, 2000), partiendo de la Teoría de Recursos y Capacidades, explican cómo las empresas deberán buscar una estructura que “les permita obtener recursos valiosos de los socios sin perder el control de sus propios recursos”. Para estudiar cuál estructura es la adecuada en cada caso proponen la clasificación de los recursos en dos grandes categorías: recursos basados en la propiedad, recursos basados en el conocimiento. Los primeros son las propiedades legales que la compañía posee, tales como capital financiero, recursos físicos, recursos humanos, etc., que pueden ser imitables, movibles o sustituibles con

mayor o menor facilidad según las circunstancias propias de cada uno. Los segundos, basados en el conocimiento, se refieren a las capacidades y know-how intangible que las empresas poseen. Utilizando esta clasificación de los recursos y combinándola con la clasificación tradicional de los tipos de alianzas (empresas conjuntas, inversiones minoritarias, acuerdos contractuales (unilaterales o bilaterales) derivan qué estructura es más adecuada en cada caso. Se presenta el cuadro 1.4 que recoge la citada clasificación.

**Cuadro 1.4.: Tipos de recursos y estructura preferida por las empresas**

Socio (A)	Socio (B)	
	Recursos basados en la propiedad	Recursos basados en conocimiento
Recursos basados en la propiedad	Acuerdo contractual unilateral	Empresa Conjunta
Recursos basados en el conocimiento	Inversiones minoritarias	Acuerdo contractual bilateral

Fuente: Das y Teng (2000)

En cuanto al nivel de “guardas legales el contrato”, toda una serie de trabajos estudian qué mecanismos pueden ayudar a disminuir los mismos. Parkhe (1993) y Gulati y Singh (1998) demuestran cómo el nivel de percepción de comportamiento oportunista por parte de los socios influye directamente en el nivel de salvaguardas legales del contrato. La alianza será controlada y coordinada por lo que denominan “controles jerárquicos” de la misma, entre los que están: la estructura y los sistemas de autoridad específica, los sistemas de incentivos, sistemas de procedimientos, sistemas de resolución de conflictos, etc., que serán aplicados de una manera más o menos rígida según las necesidades. Así cuanto más interdependencia exista entre los socios y las “preocupaciones de apropiación” (comportamientos oportunistas de los mismos) sean mayores, más jerarquía y mayor sistema de control existirá en la alianza, generando mayores costes de control y coordinación. Los autores proponen la generación de confianza como el mejor mecanismo para reducir la necesidad de control jerárquico, que será estudiada en mayor profundidad en siguientes apartados. Otro mecanismo utilizado

para suavizar las salvaguardas legales del contrato ha sido la reputación. Gulati (1995) explica cómo la reputación previa de los socios y la actitud ante la cooperación influyen en el resultado final de la alianza. Así, para evitar los comportamientos oportunistas de los socios y conseguir bajar el riesgo de la misma, no sólo son necesarias las salvaguardas legales sino la reputación previa de los mismos. Por tanto cuanto mayor reputación tengan los socios menor número de salvaguardas existirán y viceversa.

Frente a las posiciones anteriores contrato vs. actitud cooperativa (confianza y reputación) existen autores que abogan por posiciones intermedias. Luo (2002) demuestra cómo el contrato (estructura de la alianza) y la actitud cooperativa son complementarios y no sustitutivos. En ocasiones, profundizar en el contrato estableciendo con todo tipo de detalles todos los términos y contingencias del mismo además de ser muy caro genera inflexibilidad e ineficacia, siendo necesario por tanto incluir la actitud cooperadora en la relación. La conclusión del autor es que contrato y actitud cooperadora no se comportan como sustitutivos sino que están directamente relacionados, por tanto cuanto más completo es el contrato, mayor actitud cooperadora se creará y esto afectará positivamente en el resultado de la alianza (Luo, 2008).

Así, la correcta elección del tipo de estructura, atendiendo a las peculiaridades de cada acuerdo (posibilidad de comportamientos oportunistas, apropiación, etc.), pasa por la adecuada elección del tipo de alianza (accionarial (empresa conjunta), inversiones minoritarias, acuerdos contractuales) junto con un adecuado equilibrio entre medidas que aumenten la actitud cooperadora y unas adecuadas salvaguardas legales. En la medida en que exista incertidumbre, posibilidades de comportamiento oportunistas, problemas de apropiación o falta de alineamiento de objetivos, las empresas utilizarán acuerdos accionariales pues el coste de control por otra vías será dificultoso y caro; sin embargo si se han utilizado otros mecanismos que aumenten la actitud cooperadora y la



confianza en el socio se podrá ir hacia acuerdos no accionariales que, en este caso, serían más baratos y flexibles (Duan y Chuanmin, 2007).

**Confianza.** Directamente relacionada con la variable anterior (elección de la correcta estructura) se encuentra esta variable que por su importancia hemos considerado oportuno tratarla en un apartado específico. Morh y Spekman (1994) detectan cómo uno de los factores que más contribuyen al éxito de las alianzas es la creación de confianza que definen como “la creencia de que las partes son solventes y cumplen con su palabra y obligaciones en los intercambios”.

Tal y como ya hemos comentando, Parkhe (1993) explicó cómo una manera de bajar el nivel de percepción de comportamiento oportunista por parte de los socios era mediante la generación de confianza. Su argumento es que un mayor nivel de confianza (que asocia la historia de cooperación entre los socios) genera menores salvaguardas legales y evita importantes costes de transacción aumentando así las posibilidades de éxito. Así, la generación de confianza por parte de los socios (mediante importantes inversiones no recuperables, transparencia en el comportamiento, etc.) es sustitutivo de las salvaguardas legales e influye en la estructura de la alianza y en el devenir de la misma.

Profundizando en la idea anterior Gulati (1995) y Gulati y Singh (1998) concluyen que las alianzas donde existe menor nivel de confianza por parte de los socios son más propensas a ser organizadas con estructuras más jerárquicas que aquellas donde existe alta confianza. La confianza se establece así como uno de los mejores mecanismos para gobernar la alianza, y la misma es capaz de gestionar más correctamente que los controles jerárquicos los problemas de apropiación, incertidumbre de comportamiento, etc. Experiencias previas de comportamientos oportunistas por parte de uno de los socios generan ruptura de la confianza, dando lugar a situaciones de

fracaso dentro de la alianza. Las empresas deberán por tanto realizar, preferentemente, alianzas con aquellos socios donde el nivel de confianza sea alto consiguiendo así los beneficios que este mecanismo genera.

Sin embargo esta visión encontrada entre control y confianza ha sido criticada, de nuevo por una visión integradora del problema en el que los dos conceptos no aparecen como sustitutivos sino como complementarios. Das y Teng (1998) diferencian entre lo que denominan “certidumbre en la relación” y confianza en el socio. La certidumbre es definida como la “seguridad en el comportamiento del socio” mientras que la confianza se refiere a las “expectativas positivas sobre los motivos del socio”. Así la certidumbre en la relación depende de la confianza y el control y, en contra de la creencia tradicional, estas dos variables no se comportan como sustitutivas, sino que contribuyen conjuntamente al nivel de certidumbre que los socios tienen en el comportamiento del otro. Nivel de confianza y nivel de control pueden no estar relacionados inversamente, sino que por dos vías (de manera conjunta, pero también de manera independiente) contribuyen al nivel de certidumbre en la relación. En este sentido altos niveles de confianza facilitan el establecimiento de mecanismos de control, incluso aunque estos pudieran sugerir una ausencia de confianza en la relación, y así mismo los niveles de control pueden aumentar el nivel de confianza entre los socios. Por tanto confianza y control no están inversamente relacionados sino que pueden ser utilizados de manera simultánea sabiendo que cada uno tiene su rol y su eficacia. En base a estos criterios se puede establecer una relación entre control, confianza y tipo de alianza (utilizando la ya conocida clasificación de empresas conjuntas, inversiones minoritarias, acuerdos contractuales), que se presenta en el cuadro 1.5.

Las empresas, por tanto, deberán trabajar por conseguir un razonable equilibrio entre control y confianza, utilizando los distintos mecanismos de generación (Svejenova, 2006). Para aumentar el nivel de confianza la empresa podrá utilizar alguno

de los siguientes mecanismos: toma de riesgos (“un socio arriesga si otro lo hace”), incremento de la comunicación entre los socios, creación de relaciones equilibradas, aumento de la capacidad de adaptación a las necesidades del socio, compromiso y realización de inversiones significativas no recuperables.

**Cuadro 1.5. Tipos de alianza, confianza, control y certidumbre**

<b><u>Dimensiones</u></b>	<b>TIPOS DE ALIANZA</b>		
	Empresas conjuntas	Inversiones minoritarias	Acuerdos contractuales
Objeto de control	J/V y socios	Socios	Socios
Tipo de control	Jerárquico y accionarial	Accionarial	Contractual
Manifestación de confianza	Delegación de autonomía en JV	Usando la participación accionarial como mecanismo de distribución más que como mecanismo de voto	Flexibilidad contractual
Nivel de certidumbre	Alto	Moderado	Bajo

Fuente: Das y Teng (1998)

Los socios deberán, por tanto, elegir qué tipo de alianza quieren establecer en función del tipo de control, de la confianza existente entre ellos y del nivel de certidumbre en la relación. La correcta elección del tipo de alianza y un adecuado equilibrio entre control y confianza serán determinantes en el éxito del acuerdo (Krishnan, Martin y Noorderhaven, 2006; Becerra, Lunnan y Huemer, 2008)

**Equilibrio en la relación.** La necesidad de equidad y reciprocidad en la relación ha sido presentada por diversos autores como variable clave de éxito. Bucklin y Sengupta (1993) detectan dos fuentes de desequilibrio en la relación, que pueden dar lugar a conflictos y contribuir al fracaso del acuerdo. Una primera fuente de desequilibrio sería el “*desequilibrio de poder*”, en donde unos socios tienen más poder que otros, generando que los más débiles tomen precauciones y la alianza no prospere.

La segunda fuente de desequilibrio es el “*desequilibrio de dirección*”, producido por la falta de incorporación de los directivos adecuados en número y estatus por parte de los socios, generando conflicto en la relación de los socios y, por tanto, influyendo negativamente en el resultado de la alianza.

Desde este punto de vista, una diferente percepción en el ratio coste/beneficio, así como una falta de reciprocidad por parte de los socios ha sido estudiada como causa de fracaso en numerosos estudios (Kogut, 1989; Parkhe, 1993; Ariño y de la Torre, 1999; Inkpen y Beamish, 1997). Este desequilibrio da lugar a la denominada “asimetría de coste beneficio”, que procede de medir el citado ratio no de forma absoluta sino comparativamente entre los socios. En los distintos trabajos se estudian diferentes aspectos que pueden ser conflictivos para conseguir una percepción equilibrada de la relación: desequilibrio de información (en cuanto a cantidad y calidad de la misma), compromiso, inversiones irrecuperables e interdependencia (Mohr y Spekman, 1994).

Das y Teng (1998) consideran que la equidad es esencial para el correcto funcionamiento de la alianza. Definen equidad como la situación en la que aquellos que contribuyen más a la alianza obtienen más de ella y consideran que las organizaciones necesitan mantener este sentido de equidad para que sus relaciones prosperen. Por tanto, las empresas exigirán a sus socios que correspondan con equilibrio a los esfuerzos por ellos realizadas, pero así mismo deberán ser especialmente cuidadosas en mantener posiciones que sean consideradas leales por parte de los demás (Kumar y Das, 2007)

White y Siu-Yun Lui (2005) consideran que las empresas son especialmente sensibles a que la relación sea equilibrada. Estudian cómo esos desequilibrios, fundamentalmente en compromiso e inversión, dan lugar a un esfuerzo adicional por parte de los directivos que genera costes de cooperación y control que pueden afectar al éxito de la alianza.

### **1.3.2. La gestión del acuerdo de cooperación**

Aunque la literatura académica se ha centrado fundamentalmente en las condiciones de formación del acuerdo cada vez son más los autores que consideran igual de importantes las condiciones de gestión del mismo (Mohr y Spekman, 1994; Dussauge, Garrette y Mitchel, 2000; Cravens, Piercy, Cravens 2000; Ariño y Doz, 2000; Dayer Kale y Singh, 2001; Hoffman y Schlosser, 2001; Buckley, Glaister y Husan 2002)

Aunque de nuevo muy diversas perspectivas han tratado este tema, clasificaremos las distintas variables que influyen en las condiciones de gestión del acuerdo en dos grandes grupos: *implantación y gestión del acuerdo y finalización del mismo* (Hoffman y Schlosser, 2001; Das y Kumar, 2007).

#### **1.3.2.1. Implantación y gestión del acuerdo**

Las condiciones de implantación y gestión del acuerdo han sido estudiadas desde diferentes perspectivas; variables tales como la rápida implantación, la necesidad de adecuados sistemas de comunicación, información y coordinación, equipos dedicados a gestionar los acuerdos, revisión de la alianza, etc., han sido estudiados por diferentes autores como variables influyentes en el éxito de los acuerdos. Presentamos a continuación las variables más significativas.

**Rápida implantación de un plan de acción y de control de resultados.** La implantación exitosa de la alianza, dependerá en gran medida de la capacidad de los socios de plasmar los objetivos, establecidos en la fase de definición del acuerdo, en un plan concreto de acciones a tomar, junto con un calendario específico de las mismas. Así mismo, una vez establecido este plan será fundamental establecer un sistema de

medición de estas acciones, para poder evaluar claramente y sin ambigüedad los resultados del mismo (Koza y Lewin, 2000; Dyer, Kale y Singh, 2001) .

Cravens, Piercy y Cravens (2000) aplican el modelo del Cuadro Integral de Mando (“Balanced Scorecard”) a la medición de los resultados de la alianza. En primer lugar será necesario conocer con detenimiento cuáles son los objetivos de la alianza establecidos en el diseño de la misma, una vez definidos éstos se decidirá cuál va a ser el sistema de control (formal o informal) y cómo se va a organizar el mismo (jerárquicamente o flexiblemente). La clave estará en definir elementos específicos de control que se adapten correctamente a los objetivos generales de la alianza y que no sean mera repetición de los modelos de control existentes. Establecido el modelo de control el siguiente paso es identificar los criterios de evaluación específicos, que se ajusten a los objetivos generales y nos permitan conocer la marcha del acuerdo.

En este sentido los autores proponen el modelo del Cuadro Integral de Mando desarrollado por Kaplan y Norton. Como es conocido, el mismo propone el traslado de los objetivos generales de las empresas a medidas específicas de resultado clasificadas en cuatro categorías: financiera, cliente, procesos internos del negocio y crecimiento y aprendizaje. Según la filosofía de este modelo la concentración en estas cuatro categorías permite trabajar en factores de éxito de largo plazo y no exclusivamente en medidas de corto plazo (normalmente financieras).

Como los autores argumentan, cada alianza deberá adaptar el Cuadro de Mando Integral a sus necesidades estableciendo qué variables van a ser medidas para controlar cada una de las categorías (financiera, cliente, procesos internos del negocio y crecimiento y aprendizaje) en cada fase de gestión del acuerdo, que dividen en seis: planificación, coordinación, comunicación, evaluación, decisión e implantación. Establecido el plan de medición, la colaboración de los directivos de cada socio será

fundamental a la hora de valorar correctamente las variables, pues son ellos los que tienen la información y pueden aportar la misma.

**Implantación de un adecuado sistema de comunicación, información y coordinación.** Siguiendo la Teoría de Costes de Transacción, será imprescindible establecer un sistema de información y coordinación entre los propios socios y la nueva entidad creada (caso de las empresas conjuntas). La aparición de nuevas tecnologías que facilitan tremendamente esta labor ha hecho que los costes de comunicación y coordinación se hayan rebajado considerablemente, lo que redundará en la eficiencia de los distintos acuerdos.

Mohr y Spekman (1994) identifican como una de las variables claves de éxito lo que denominan “comportamiento de comunicación de los socios”. Su argumento es que una comunicación efectiva es absolutamente fundamental para obtener una exitosa alianza y que la misma dependerá de la calidad de comunicación (exactitud, tiempo adecuado, credibilidad, etc.), del volumen de información transmitida y de la participación activa de los socios en la toma de decisiones. Su hipótesis, que es fuertemente soportada en su estudio, es que el establecimiento de un sistema de comunicación por sí mismo no es suficiente si éste no va asociado a una correcta actitud comunicativa de los socios.

Cravens, Piercy, Cravens (2000) consideran fundamental establecer una estructura de comunicación que permita conocer con exactitud qué percepción de la alianza tiene cada uno de los socios, que coordine actividades y que permita resolver pequeñas discrepancias. Por su parte, Ariño y Doz (2000) detectan que dentro de la gestión de la alianza la fluida y constante comunicación entre los socios es fundamental para evitar la toma de “decisiones unilaterales” que empeoran la calidad de la relación y afectan al resultado final de la misma.

**Establecimiento de un equipo dedicado a gestionar los acuerdos.** Anand y Khanna (2000) han demostrado cómo unas organizaciones aprenden a gestionar correctamente sus actividades más que otras, y que esta capacidad de gestionar correctamente las organizaciones es básica en las alianzas estratégicas. Aquellas compañías con mejor capacidad de gestión tienen una habilidad especial para responder a contingencias inesperadas, en el caso de la alianza además de las habituales, aquellas no recogidas en el contrato. Por tanto en las alianzas (contratos incompletos) la capacidad de gestionar correctamente se convierte en imprescindible. Estas capacidades de gestionar las alianzas mejor que los demás suelen ser tácitas, difíciles de desarrollar y difícilmente imitables, por lo que son portadoras de ventaja competitiva frente a los terceros.

Así, una preocupación por parte de las compañías es intentar que las alianzas en las que están inmersas sean gestionadas correctamente. Para ello, la respuesta habitual está siendo la creación de departamentos específicos que se dediquen a la gestión de las alianzas, donde esa capacidad de gestión se mejore y depure con el tiempo. Recientes estudios demuestran cómo aquellas empresas que tienen un equipo dedicado a gestionar sus acuerdos de manera conjunta, con personal y recursos propios, tienen mayores ratios de éxito que las que no lo hacen, generan mayor crecimiento de sus valores en el mercado y tienen superior capacidad para captar socios más atractivos (Dyer, Kale y Singh, 2001). El tener un equipo con experiencia en gestión de alianzas, que se convierte en permanente apoyo y soporte de las mismas, que coordina internamente los diferentes departamentos, que puede intervenir en los acuerdos y que es referente a la hora de solucionar los problemas que puedan surgir, favorece la consecución de los objetivos de las alianzas. La ventaja no reside en tener un equipo específico para un acuerdo en particular, sino en tener dentro de la compañía un departamento que se dedique a gestionar las alianzas en su conjunto. El establecimiento de un departamento



de este tipo permite generar valor para la alianza por cuatro vías: aprendiendo de experiencias previas, incrementando la visibilidad de la compañía, reportando mejor coordinación interna y midiendo correctamente la consecución de objetivos de la alianza. Estos departamentos permiten aprender de modo sistemático de las experiencias previas y establecer sistemas que permitan gestionar la alianza correctamente. Por otra parte el incorporar a este equipo directivos con experiencia previa y con capacidades adecuadas es de vital importancia. Buckley, Glaister y Huan (2002) han estudiado en profundidad que las características más adecuadas de este tipo de directivos deben ser: flexibilidad y diplomacia, visión clara, credibilidad, capacidad de negociación y capacidades que contribuyan a la fortaleza de las relaciones (confianza, empatía, cercanía cultural, etc.).

Para que este equipo pueda tener éxito en su gestión será fundamental el adecuado apoyo por parte de la alta dirección de la compañía, y por lo tanto ocupar un adecuado nivel dentro del organigrama de la organización. En ocasiones este apoyo ha de ser explícito y visible, sobre todo si las alianzas implican a diversos departamentos dentro de la organización y la incorporación de recursos a la misma es costosa (tanto en recursos financieros y físicos, como humanos). Así para evitar esto, y como muestra de compromiso y apoyo, el trasladar a este equipo directivos de alto nivel y con poder real dentro de la organización es muy importante para el desarrollo del acuerdo.

**Establecimiento de los recursos necesarios.** Una vez que el acuerdo ha quedado cerrado y los objetivos claramente establecidos, cada socio debe incorporar a la alianza los recursos requeridos por la misma. En este sentido el establecimiento previo de tareas, obligaciones y derechos permite conocer qué y en qué momento debe aportar cada uno de los socios. En el estudio realizado por Hoffman y Schlosser (2001) la segunda causa de fracaso más citada por los directivos es la falta de establecimiento por parte de los socios de los recursos necesarios para el desarrollo de la alianza. La

incorporación de los recursos tangibles, intangibles, humanos o financieros, así como un claro acuerdo sobre si la propiedad de los recursos permanece en los socios o pasa a formar parte de la alianza (caso de empresa conjunta) será clave para el éxito del acuerdo.

**Evitar la salida de “recursos estratégicos” que la empresa no desea transferir.** Para evitar que los socios adquieran algunos de los recursos considerados como estratégicos y que no se desean transferir, se deberá realizar un permanente control del intercambio de información y establecer barreras de movilidad que protejan los mismos. La vulnerabilidad de los socios dependerá de las características de sus recursos (movilidad, imitabilidad, apropiabilidad, etc.) que dificulten en mayor o menor grado la transferencia de los mismos (Hoffman y Schlosser, 2001). Tal y como ya ha sido comentado, la empresa deberá evaluar hasta qué punto sus activos son específicos o no y decidir si la alianza es el mejor medio para el desarrollo de sus actividades (Williamson, 1985; Kogut, 1988). Una vez tomada la decisión de cooperar la elección de la estructura más adecuada y el control de la comunicación entre los socios será clave para evitar salidas no deseadas (Das y Teng, 2000).

**Continua revisión de la alianza (flexibilidad y cambio).** Diversos autores han trabajado la necesidad de revisar la alianza y de adaptar la misma a lo largo del tiempo (Reuer y Zollo, 2000; Ariño y Doz, 2000; Hikpin y Naude, 2005). La idea central de estos trabajos es que el desarrollo de la alianza es un proceso continuo e interrelacionado que va cambiando a lo largo del tiempo (Das y Kumar, 2007). Determinados cambios en el entorno o en los intereses de los socios pueden hacer que los objetivos pueden cambiar a lo largo del tiempo y que el nivel de éxito dependerá fundamentalmente de la habilidad de los directivos de gestionar ese cambio. En particular Hipkin y Naude (2005) analizan cómo en empresas de alto componente tecnológico, donde la transmisión de los conocimientos es fundamental, los objetivos de

la alianza van evolucionando a lo largo del tiempo mediante el aprendizaje, la experimentación y la innovación. Cambios en los objetivos que suelen ir emparejados con cambios en el conocimiento de los socios, generan cambios en los mecanismos de gobierno donde, una vez más, la fluida comunicación y coordinación entre los socios será fundamental. Esta visión flexible y cambiante de la alianza supondrá estar permanentemente revisando la estructura, los mecanismos de gobierno y control, los mecanismos de coordinación, etc. adaptándolos a las nuevas necesidades de los socios.

**Establecer un sistema de resolución de conflictos.** Como ya ha sido explicado en profundidad en muchas ocasiones las alianzas sufren situaciones de inestabilidad. Esta es muchas veces debida a las “tensiones internas” que existen entre los socios al enfrentarse a determinadas fuerzas contradictorias: rigidez vs. flexibilidad, cooperación vs. competición y corto plazo vs. largo plazo, etc. (Das y Teng, 2000). En este contexto es muy común que en la alianza surjan conflictos entre los socios. Por tanto, el establecimiento de un sistema de resolución de conflictos previo a la aparición de los mismos puede ser de gran utilidad, para evitar que el acuerdo se deteriore más y acabe fracasando (Lin y Germain, 1998).

Tal y como han argumentado Anderson y Narus (1990) el conflicto entre los socios puede ser clasificado en dos tipos diferentes: “conflicto funcional” y “conflicto disfuncional”, aunque el primero puede ser un acicate para la alianza, el segundo puede atenuar su éxito. En esta línea, Buckley y Sengupta (1993) han encontrado soporte a su hipótesis de que el conflicto reduce la efectividad de las alianzas, por tanto, ser capaz de gestionar, contener y solucionar el conflicto se convierte en clave para el éxito de los acuerdos.

Mohr y Spekman (1994) argumentan que el conflicto puede ser productivo o destructivo para los socios según se resuelva, y por lo tanto, se convierte en tarea

fundamental de la dirección realizar adecuadamente este proceso. Distintas técnicas de resolución de conflictos son presentadas, clasificando las mismas en dos grandes categorías: técnicas constructivas y técnicas conflictivas. Dentro de las primeras estarían “la resolución conjunta del problema” y la “persuasión”, ya que cuando las dos partes se involucran en la búsqueda de una salida ésta suele ser más satisfactoria para los socios que aquella impuesta. El segundo grupo de técnicas conflictivas serían aquellas asociadas a situaciones de dominio o confrontación. En su estudio los autores sostienen la hipótesis, encontrando fuerte soporte a la misma, de que las alianzas con mayores posibilidades de éxito son aquellas que utilizan preferentemente las constructivas y en mucho menor medida las conflictivas.

#### **1.3.2.2. Finalización del acuerdo**

La necesidad de finalizar el acuerdo de manera ordenada y pactada ha sido también estudiada como uno de los factores que influyen en la consideración por parte de los socios de que el acuerdo ha sido un éxito. Dicha finalización vendrá influida por los siguientes factores.

**Finalización sólo bajo pacto de los socios.** La finalización del acuerdo suele ser complicada y requiere delicadeza y tacto. Los socios deben ser informados correctamente y tratados con suficiente respeto de modo que garantice la satisfacción de los mismos. Un acuerdo que acaba con éxito (por ejemplo un acuerdo para la consecución de una gran infraestructura) debe ser finalizado con extremo cuidado, pues de otro modo se podrían estropear futuras relaciones. Actuaciones despectivas o poco éticas en el final del proceso suponen pérdida de reputación y confianza que como se ha visto afectará sensiblemente al desarrollo de futuras alianzas (Hoffman y Schlosser, 2001).

**Preparación para la finalización en la fase de diseño.** Antes o después prácticamente todas las alianzas finalizan. Independientemente del tipo de finalización (disolución del acuerdo, adquisición de la unidad por parte de uno de los socios, fusión, etc.), para evitar futuros desacuerdos, es muy útil establecer cuáles serán los requisitos y condiciones de finalización del acuerdo. La finalización del acuerdo de manera conflictiva da lugar a la aparición de numerosos costes, que se pueden evitar si las condiciones de la misma han sido pactadas con anterioridad, sin la presión y tensión del momento (Hoffman y Schlosser, 2001).

Se presenta a continuación un cuadro resumen de las distintas aportaciones recogidas por la literatura expuestas en los apartados anteriores (Ver cuadros 1.6.(a, b)).

		VARIABLES	T <sup>a</sup>	H/S	Principales autores
CONDICIONES DE FORMACION DEL ACUERDO	Análisis estratégico y decisión de cooperar	Flexibilidad alta control bajo	C.T	H	Williamson (1985); Kogut (1988)
		Contribución con fortalezas, recursos complementa.	RyC	H	Das y Teng (2000)
		Coherencia objetivos	C.E	S	Porter, Fuller (1986); Kogut (1988); Glaster, Buckley (1996)
		Tiempo	C.T, RyC	S	Ring (2000); Hoffman y Schlosser (2001); Mohr y Spekman (1994); Ariño y Doz (2000)
	Selección del Socio	Reputación	C.T, RyC	S	Gulati (1995); Buckley, Glaster, Husan (2002), Stuart (2000), Saxton (1997)
		Experiencia previa	C.T.	S	Bucklin, Sengupta (1993); Gulati (1995); Saxton (1997); Ariño y de la Torre (1998); Dyer y Singh (1998); Anand y Khanna (2000); Zollo, Reuer y Singh (2002, 2005), Luo (2002); Pangarkar (2003)
		Nacionalidad	C.T	H	Parkhe (1993); Buckley, Glaster, Husan (2002), Merchant y Schendel (2000); Colombo (2003)
		Encaje de socios	C.T , RyC	H	Das y Teng (2000); Stuart (2000), Bae y Gargiulo (2004); Hipkin y Naude (2005), Bucklin y Sengupta (1993); Saxton (1997) Douma, Bilderbeek, Idenburg y Looise (2000); Wang (2003); Vidal-Suarez y Gracia-Canal (2003)
		Socio excelente en alianza y poseer recursos	Ry C	H	Das y Teng y Hoffman y Schlosser (2001)
		Otras características	C.T, RyC	H/S	Buckley, Glaster, Husan (2002); Dussauge, Garrete y Mitchel (2000); Das, Seng, Sengupta (1998)
	Diseño del acuerdo	Acuerdo en objetivos claros y realistas (Plan)	C.E.	S	Hoffman y Schlosser (2001); Cravens, Piercy y Cravens (2000), Inkpen (1998), Reuer y Zollo (2000, 2005)
		Definición tareas, derechos y obligaciones	C.T.	H	Hoffman y Schlosser (2001); Ring (2001), Reuer y Zollo 2005)
		Estructura de gobierno	C.T. RyC	H	Williamson (1985);Kogut (1988), Gulati (1995), Garcia Canal (1996), Glaster y Buckley (1996), Gulati y Singh (1998), Das y Teng (1998, 2000), Zollo, Reuer y Singh (2002); Luo(2002)
		Confianza	C.T. RyC	S	Parkhe (1993); Mohr y Spekman (1994); Gulati (1995), Gulati y Singh (1998), Das y Teng (1998, 2001), Lui y Ngo
		Equilibrio (Equidad) en la relación	C.T., RyC	S	Bucklin y Sengupta (1993); Ariño y de la Torre (1998) etc

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 1.6.(a):Condiciones de formación del acuerdo como factores determinantes de éxito**

		VARIABLES	T <sup>a</sup>	H/ S	Principales autores
CONDICIONES DE GESTIÓN DEL ACUERDO	Implantación y gestión del acuerdo	Implantación de plan de acción y control	C.E.	H	Koza y Lewin (2000); Dyer, Kale y Singh (2001); Cravens, Piercy, Cravens (2000)
		Implantación de un sistema de comunicación, información y coordinación	C.T.	H/S	Mohr y Spekman (1994); Ariño y Doz (2000); Cravens, Piercy, Cravens (2000)
		“Equipo dedicado” a gestionar acuerdos (Aprender a gestionar)	C.T.	H/S	Dyer, Kale y Singh (2001); Anand y Khanna (2000); Buckley, Glaster, Husan (2002)
		Establecer recursos necesarios	RyC	H	Hoffman y Schlosser (2001)
		Evitar salida “recursos estratégicos no deseada”	C.T/ RyC	H	Williamson (1985); Kogut (1988); Das y Teng (2000); Hoffman y Schlosser (2001)
		Continua revisión de la alianza (flexibilidad y cambio)	C.E.	S	Reuer y Zollo(2000), Ariño y Doz (2000), Inkpen y Naude (2005)
		Sistema de resolución de conflictos	C.T.	H	Anderson y Narus (1990), Buckley y Sengupta (1993), Mohr y Spekman (1994), Das y Teng (2000)
	Finalización del acuerdo	Finalización bajo pacto	C.T.	S	Hoffman y Schlosser (2001)
		Preparacion en fase de diseño	C.T.	H	Hoffman y Schlosser (2001)

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 1.6.(b).: Condiciones de gestión del acuerdo como factores determinantes de éxito**

**CAPÍTULO 2. LA SELECCIÓN DEL SOCIO Y EL  
DISEÑO DEL ACUERDO COMO FACTORES  
DETERMINANTES DE ESTABILIDAD**





El presente capítulo trata de profundizar en la relación existente entre las condiciones de formación y la estabilidad de los acuerdos de cooperación. En el apartado 2.1 se profundiza en el estudio de la estabilidad como correcto medidor de éxito y se justifica el uso de la misma desde distintos enfoques teóricos: Costes de Transacción, Recursos y Capacidades, Dependencia de Recursos, Teoría de Juegos, Comportamiento Estratégico. A continuación, se desarrollan las variables incluidas en nuestro modelo que influyen en la estabilidad de los acuerdos de cooperación. Estas variables han sido agrupadas en dos grandes bloques: condiciones de formación referidas a la selección del socio y condiciones de formación referidas al diseño del acuerdo. Estos dos grandes apartados serán analizados en los apartados 2.2 y 2.3.

Se finaliza el capítulo presentando un resumen del modelo de análisis propuesto donde se presentará un esquema de las hipótesis enunciadas.

## **2.1. EL ÉXITO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL: LA ESTABILIDAD**

### **2.1.1. La estabilidad como éxito de la cooperación**

Aunque la estabilidad del acuerdo ha sido una medida cuantitativa ya utilizada en los años 70 (Geringer y Hebert, 1991), en la década de los 90 se convierte en una de las variables más aceptada como medidora de éxito por parte de la literatura especializada (Ring y Van den Ven, 1994; Doz, 1996, Khanna, 1998; Ariño y de la Torre, 1999; Das y Teng, 2000; Reuer y Zollo, 2000; Dussauge, Garrete y Mitchell, 2000; Reuer y Ariño, 2002; Pangarkar, 2003; Dhanaraj y Beamish, 2004; Reuer y Zollo, 2005; Lu y Hebert, 2005; Makino, Chan, Isobe y Beamish, 2007).

La inestabilidad de la alianza se puede definir como “cambios importantes o disoluciones de alianzas que no estaban planeadas por los menos desde la perspectiva de uno de los socios” (Das y Teng, 2000). Tal y como ha sido comentado en la introducción de este trabajo las alianzas han tenido altos ratios de fracaso y de disolución. Numerosos autores han detectado en sus estudios ratios de fracaso importantes: Harrigan (1985) del 55%, Kogut (1988) del 51,7%, Parkhe (1993) del 70%, Park y Ungson (1997) del 27,5%, Dussauge, Garrete y Mitchell (2000) del 50% y Reuer y Zollo (2005) del 34%. Analizando los datos anteriores se puede observar que menos de la mitad de las alianzas tienen resultados satisfactorios y cerca del 50% de los casos tienen situaciones de inestabilidad. Los primeros estudios sobre la estabilidad fueron muy criticados por no discriminar entre aquellos acuerdos que finalizaban por el cumplimiento de sus objetivos de los que lo hacían por fracaso. Sin embargo, estudios más recientes han matizado mucho los resultados diferenciando entre finalización por cumplimiento de objetivos, fracaso real de la alianza o fin del contrato por razones estratégicas (Reuer y Zollo 2005).

En general, la literatura ha identificado varias vías de inestabilidad: la primera sería aquella que afecta a la *duración* (supervivencia) de la alianza (Harrigan, 1985; Kogut, 1988; Pangarkar, 2003; Dhanaraj y Beamish, 2004; Lu y Hebert, 2005 ); la segunda referida a *cambios significativos en la propiedad* (Gomes-Casares, 1987; Reuer, Zollo y Singh 2002) y la tercera a *renegociaciones en el contrato* que regula la alianza (Reuer y Ariño, 2002).

El creciente interés por la estabilidad dentro de la literatura especializada y el considerar, por una gran mayoría de autores, que es un razonable indicador del éxito de la alianza ha provocado cierta polémica sobre la misma (Yang y Zeng, 1999). Inkpen y Beamish (1997) argumentaron que la finalización de la alianza no tenía por qué ser un indicador de fracaso de la misma, pues muchas de ellas acaban una vez conseguidos sus objetivos específicos, o incluso después de muchos años de éxito y haber perdido su utilidad sin que ésto se pueda considerar un fracaso. En este sentido la finalización de la alianza sería natural o planificada, e incluso podría ser síntoma de éxito. Esta aportación supuso que los estudios posteriores sobre estabilidad en la alianza tuvieran en cuenta los argumentos por ellos planteados, diferenciando entre aquellas alianzas finalizadas por fracaso y aquellas finalizadas por cumplimiento de objetivos (Reuer, Zollo y Singh, 2002; Reuer y Zollo, 2005). Pero aún teniendo en cuenta estas aportaciones la inestabilidad dentro de la alianza no es deseable, sobre todo si se parte de la definición de Das y Teng (2000) (comúnmente aceptada) anteriormente expuesta.

Por tanto y desde esa perspectiva la finalización prematura y no planeada del acuerdo de colaboración y sus reestructuraciones son, habitualmente, consecuencia de problemas en el desarrollo de la alianza, y en consecuencia usados como medida de éxito (o fracaso) de la misma. En este sentido son numerosas las aportaciones que han tratado de explicar desde el punto de vista teórico la inestabilidad de las alianzas. Para ello, los distintos autores han utilizado las bases teóricas expuestas en el primer capítulo, y han tratado de fundamentar ya sea desde la perspectiva de la Teoría de los

Costes de Transacción, desde la Teoría de los Recursos y Capacidades, desde la Teoría de Dependencia de Recursos, desde la Teoría de Juegos o desde la Teoría del Comportamiento Estratégico, cómo se puede explicar la inestabilidad de las alianzas (Das y Teng, 2000).

Desde el punto de vista de la estabilidad, la **Teoría de los Costes de Transacción** (Williamson, 1979, 1985), centra su atención en cómo el comportamiento oportunista de los distintos actores de la alianza puede afectar negativamente a la misma. Si una de las partes se comporta en su propio interés, dejando de lado los de sus socios puede poner en entredicho la alianza. Para evitar estas situaciones se utilizan mecanismos que controlen y eviten el comportamiento oportunista de los socios, uno de los más utilizados es la confianza (Parkhe, 1993; Gulati, 1995; Gulati y Singh, 1998; Das y Teng, 2001; Lui y Ngo, 2004). Sin embargo, el uso de estos mecanismos tiene unos costes (ex post y ex ante) en ocasiones muy altos, que a la postre pueden afectar a la continuidad de la alianza. Así es cómo surgiría la inestabilidad en el acuerdo. Esta teoría ha sido criticada fundamentalmente por Hill (1990) que argumenta cómo en mercados eficientes el comportamiento oportunista de los socios desaparece en el largo plazo y que, por lo tanto, centrar toda la atención en la confianza es insuficiente a la hora de explicar la inestabilidad de la cooperación.

La **Teoría de Recursos y Capacidades** explica cómo las empresas basan sus posiciones estratégicas en la posesión de “recursos estratégicos”, estableciendo las estrategias que le permitan explotar de la manera más eficaz los mismos. Las alianzas estratégicas son, por tanto, vías para agregar, compartir, intercambiar, completar o combinar recursos o conocimientos valiosos que la empresa desea y no posee. (Eisenhardt y Scoohoven, 1996; Das y Teng, 2000). Sin embargo, parece inevitable que cuando los socios hayan adquirido los recursos, capacidades o conocimientos para los cuales habían establecido la alianza su necesidad de cooperar disminuya, produciéndose la finalización del acuerdo. En la medida que los recursos o conocimientos que los

socios con los que se coopere sean movibles o imitables éstos serán más fáciles de adquirir y la alianza tendrá menos duración. Ahora bien, muchos recursos o conocimientos no son fácilmente movibles o imitables e incluso Inkpen (1998) y Grant y Banden-Fuller (2004) han demostrado que muchas alianzas son para acceder al conocimiento y no para adquirir el mismo, lo que da estabilidad a los acuerdos. Parece así que la adquisición de los recursos y capacidades exclusivamente, no es una buena explicación general de la inestabilidad de las alianzas.

La **Teoría de la Dependencia de Recursos** explica cómo la empresa necesita de recursos de terceros para su funcionamiento y cómo realiza intercambios con otras organizaciones para controlar y minimizar su dependencia del entorno. Las alianzas estratégicas incrementan el poder de las organizaciones, permitiendo acceder a recursos de terceros, reduciendo por tanto la dependencia e incertidumbre del entorno (Pfeffer y Nowak, 1976; Oliver, 1990). Sin embargo, en la medida que se realizan alianzas las compañías dependen más de sus socios, y en función de los recursos que unos y otros tengan su poder de negociación será mayor o menor. Diversos estudios han demostrado cómo los “desequilibrios de poder” (Buckling y Sengupta, 1993) o “cambios en el poder de negociación de los socios” (Inkpen y Beamish, 1997) generan finalización de los acuerdos. Sin embargo, esta visión de Inkpen y Beamish (1997) se centra fundamentalmente en las alianzas para transmitir conocimientos y, como ellos mismos aceptan, no parece que estas conclusiones sean generalizables para todos los tipos de alianzas.

Como sabemos, la **Teoría de Juegos** sostiene que la alianza se comporta como un “dilema del prisionero”, en el que los jugadores tienen inseguridad en el comportamiento de sus socios, y, por tanto, eligen no cooperar y actuar exclusivamente en beneficio propio. Una de las premisas de la teoría es que el resultado de no cooperar es mayor individualmente para quien no lo hace, aunque subóptimo con respecto al resultado que se obtendría si las dos partes cooperaran. Como efectivamente muchas

alianzas están estructuradas como un “dilema del prisionero”, en el sentido en que una compañía obtendrá mejor resultado si no coopera (es decir si “explota” al socio) que si lo hace, muchas de ellas fracasan (Parkhe, 1993; Axelrod, 1984). Sin embargo el propio Parkhe (1993) reconoce que la Teoría de juegos debe ser completada por otras para entender la complejidad de las alianzas y el propio Axelrod (1984) demostró cómo en “juegos repetidos” la actitud cooperadora es la más habitual.

Por ultimo, la **Teoría del Comportamiento Estratégico** establece que las empresas desarrollan estrategias que les permiten obtener posiciones de ventaja competitiva frente a sus competidores (Porter y Fuller, 1988). La empresa realiza acuerdos de cooperación, tal y como ya ha sido expuesto, como medio de conseguir sus objetivos estratégicos: reducción de riesgos, economías de escala, transferencias de tecnología etc. (Glaister y Buckley, 1996). Sin embargo, diversos estudios demuestran que la creación de expectativas irreales, incompatibilidad de objetivos, o distinto manejo de los tiempos (falta de paciencia) por parte de los socios puede generar inestabilidad. La causa fundamental de la misma sería una mala planificación estratégica o mala implantación. Esta argumentación de la inestabilidad tampoco parece ser trasladable a todas las alianzas y por tanto no generalizable (Das y Teng, 2000).

En definitiva, por los comentarios antes reseñados, se puede afirmar que la estabilidad ha sido un tema estudiado con mucha extensión por parte de numerosos autores, que han tratado de explicar los fundamentos teóricos y el desarrollo de la misma. Sin embargo, una vez más, aunque los distintos modelos han identificado con claridad algunas características de las alianzas estratégicas que pueden dar lugar a situaciones de inestabilidad, no existe una única teoría que pueda estudiar toda la complejidad del fenómeno en su conjunto. En este sentido, y al igual que se argumentó con los enfoques teóricos que explican el fenómeno cooperativo, es imprescindible una **visión integradora** del problema que reconozca la necesidad de recoger distintos aspectos de cada teoría para poder explicar la estabilidad de la cooperación en toda su

integridad (Das y Teng 2000). El cuadro 2.1. recoge la aportaciones anteriores resumidas



Teoría	Est. empíricos	Idea principal	Explicación de inestabilidad	Deficiencias
<b>Costes de transacción</b> (Williamson, 1979; Kogut 1988)	Gulati, 1995 Parkhe, 1993 Dhanaraj y Beamish 2004 Lu y Hebert, 2005	Bajo determinadas circunstancias la alianza tiene menores costes que la empresa o el mercado	El control del comportamiento de los socios que es caro y difícil genera inestabilidad	Los mercados eficientes y la existencia de reputación de las compañías evita el comportamiento oportunista
<b>Recursos y capacidades</b> (Eisenhardt y Scoonhoven, 1996)	Das y Teng, 2000	La alianza como vía para obtener o complementar recursos que la empresa desea y no posee.	La adquisición de los recursos para las que fue creada disminuye necesidad de cooperar. Sobre todo si son movibles e imitables	Muchos recursos no son movibles e imitables y fracasan. Alianzas de conocimiento, como acceso y no como adquisición del mismo
<b>Dependencia de Recursos</b>	Pfeffer y Novak 1976	Empresa necesita recursos de terceros para minimizar dependencia del entorno (condiciones de dependencia e incertidumbre)	Cuando los recursos necesarios han sido adquiridos la alianza se termina, contribuyendo a alta inestabilidad	Muchos recursos no son movibles o imitables y su transferencia no es posible
<b>Teoría de Juegos</b> (Axelrod 1984)	Parkhe, 1993	Situaciones donde el resultado final depende de la mutua interdependencia de los socios.	Los resultados de “explotar” al socio y no cooperar son mejores individualmente.	Juegos repetidos demuestran que la cooperación es habitual.
<b>Comportamiento estratégico</b> (Porter y Fuller, 1988)	Glaister y Buckley, 1996	Maximizar bº de largo plazo mejorando posición competitiva frente a rivales	Expectativas irreales y disparidad de objetivos generan inestabilidad	No generalizable a todas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Das y Teng (2000)

**Cuadro 2.1. Estabilidad, modelos teóricos y deficiencias.**

En la última década existen diversos autores que han utilizado de múltiples maneras la estabilidad de la alianza como una medida cuantitativa del éxito del acuerdo. Se presentan a continuación las aportaciones más interesantes:

Dussauge, Garrete y Mitchell (2000) utilizan en su estudio cuatro tipos de resultados en cuanto a estabilidad: reorganización del acuerdo (referido a las actividades realizadas por cada socio), abandono por parte de uno de los socios continuando el otro, continuidad (ni reorganización ni abandono) o disolución (cierre de operaciones de la alianza).

Das y Teng (2000) explican cómo la inestabilidad de las alianzas responde a un modelo basado en las “tensiones internas” que existen entre los socios. La inestabilidad, así, es consecuencia de distintas fuerzas contradictorias que compiten entre sí, como son la cooperación vs. competición, rigidez vs. flexibilidad y corto plazo vs. largo plazo. En este sentido será necesaria una situación de equilibrio entre estas fuerzas contradictorias donde ninguna domine a la otra, ya que en caso de desequilibrio la alianza se romperá.

Reuer y Zollo (2005) matizan en su estudio la finalización del acuerdo, entendiendo que éste se pueda producir por fracaso, por cumplimiento de objetivos (en cierto modo éxito) o por cambio en las prioridades estratégicas de los socios (categoría neutral). Recogen en su estudio, por tanto, las aportaciones que habían puesto en entredicho la utilización simplista de la estabilidad como medida directa e inmediata del éxito.

Por último es de destacar que aunque la visión clásica de la estabilidad del acuerdo, como ya ha sido comentado, identificaba tres vías de estabilidad: la primera *duración (continuidad)* de la alianza; la segunda referida a *cambios significativos en la*

*propiedad* y la tercera a *renegociaciones en el contrato* que regula la alianza, tendencias más recientes están poniendo en entredicho esta visión.

En este sentido recientes investigaciones sobre la *evolución de las alianzas* tratan de estudiar cómo las renegociaciones en el contrato pueden ser vistas dentro del proceso de evolución de la alianza sin que tengan que tener directamente una relación con su éxito o fracaso. Así las aportaciones de Ring y Van den Ven (1994), Doz (1996), Ariño y del Torre (1998) explican cómo las alianzas surgen, evolucionan y se disuelven en el tiempo como parte de un proceso evolutivo normal que no tiene por qué ser indicador directo de éxito o fracaso. Según esta teoría, la alianza debe ser vista como un proceso en que los socios negocian, adquieren compromisos y los ejecutan, evaluando sus actuaciones y comenzando de nuevo el ciclo negociación-compromiso-ejecución cuando sea necesario (Ring y Van de Ven, 1994). Doz (1996) argumenta que las condiciones iniciales del acuerdo (tareas, rutinas, estructura, expectativas) facilitan o dificultan las posibilidades de aprendizaje por parte de los socios, siendo necesario evaluar permanentemente la alianza (en términos de eficiencia, equidad y adaptabilidad), volviendo a realizar el ciclo condiciones iniciales - aprendizaje - reevaluación. Ariño y de la Torre (1998) realizan una variante de los modelos anteriores estableciendo el ciclo negociación y compromiso-ejecución (aprendizaje)-reevaluación del acuerdo.

Así, desde la perspectiva de la corriente sobre evolución de las alianzas, la renegociación de los acuerdos formaría parte del normal ciclo de vida de las mismas. En este sentido recientes aportaciones de Reuer, Zollo y Singh (2002) y Reuer y Ariño (2002) tratan de explicar con qué frecuencia se producen las renegociaciones de contrato de las alianzas y cuáles son los factores que están unidos a este hecho. Como demuestran, las renegociaciones contractuales están ligadas al éxito o fracaso del acuerdo pero muchas de ellas, deben ser vistas como parte de la propia vida de la alianza

sin que su existencia en sí misma pueda estar asociada a un fracaso directo del acuerdo sino a una evolución del mismo (Yeung y Petrosyan, 2006).

Ahora bien, aún aceptando las razones expuestas por estos autores la literatura continúa admitiendo como una correcta medida de éxito la supervivencia del acuerdo (Glaister y Buckley, 1998; Pangarkar, 2003; Dhanaraj y Beamish, 2004; Lu y Hebert, 2005, Reuer y Zollo 2005). Lo que es más, aun aceptando que algunas alianzas puedan terminar por el cumplimiento de sus objetivos, Dussauge, Garrette y Mitchell (2000) han demostrado cómo una vez que la alianza ha cumplido sus objetivos, las posibilidades de que esa alianza continúe operativa (renovada hacia nuevos proyectos) son 2,5 veces más que el que la alianza se de por terminada. En esta misma línea, Pangarkar (2003) justifica que las alianzas aún habiendo cumplido sus objetivos permanecen activas y que aquellas alianzas que no son capaces de cumplir sus objetivos duran mucho menos en el tiempo. En particular este autor decide utilizar una variante de la supervivencia (la duración) argumentando que las exitosas duran más en el tiempo y las que fracasan son menos longevas.

Profundizando en esta idea, Lu y Hebert (2005) retomando las investigaciones de Geringer y Hebert (1991) y Glaister y Buckley (1998) sostienen que la supervivencia está directamente relacionada con las medidas financieras y las medidas de satisfacción global de los socios. Así mismo, Inkpen y Beamish (1997), centrándose en el estudio de empresas conjuntas sostienen que éstas sólo permanecerán en activo en la medida que representen el modelo más eficiente de organización y que de otro modo serán objeto de disolución.

Confirmando esta línea de investigación Ariño (2003) en su estudio genérico sobre la validez de los constructos en el estudio de la estabilidad de las alianzas, demuestra cómo en el caso de empresas conjuntas el estudio de la supervivencia es una

de las mejores medidas de estabilidad, y cómo se encuentra directamente relacionada con el éxito. Abundando en esta idea, Dhanaraj y Beamish (2004) sostienen que el estudio de la supervivencia (mortalidad), particularmente en empresas conjuntas (como es nuestro caso) es mucho más representativo de éxito que el estudio de la reestructuración del acuerdo o la renegociación del contrato.

Tal y como hemos visto, se puede decir que la estabilidad y en particular la supervivencia del acuerdo (con todas las limitaciones y matizaciones anteriormente reseñadas) ha sido explicada en profundidad desde diferentes perspectivas teóricas y es aceptada por la literatura académica como una correcta variable de medición del éxito de los acuerdos de cooperación.

### **2.1.2. Condiciones de formación y estabilidad en los acuerdos de cooperación**

En el capítulo anterior hemos expuesto diferentes enfoques teóricos que explican la creación de acuerdos de cooperación y qué factores influyen en el éxito de los mismos. Dichos factores han sido calificados en factores externos y factores internos del acuerdo, y nuestro trabajo se ha centrado en la explicación teórica de los segundos. En este apartado agruparemos las distintas teorías, y trataremos de establecer cuáles son los factores que se pueden considerar determinantes de estabilidad en los acuerdos de cooperación.

Como ha sido explicado en profundidad en los apartados anteriores la literatura se ha centrado habitualmente en estudiar un aspecto específico del acuerdo de cooperación existiendo menos estudios que hagan análisis conjuntos de varios factores a la vez. De ahí que nuestro interés sea el tratar de estudiar especialmente dos tipos de factores, *aquellos referidos a la selección del socio y los referidos al diseño del acuerdo*.

Efectivamente aunque diversos autores han demostrado relaciones directas entre variables concretas (nacionalidad, tamaño, número de socios, encaje de los mismos, estructura del acuerdo, etc.) existen menos trabajos que estudien un conjunto de variables a la vez. Así el estudio del efecto de varios factores sobre la supervivencia de los acuerdos de cooperación se muestra especialmente interesante por dos motivos:

1º.- Muchos estudios plantean la estabilidad de manera genérica en sus tres modalidades: duración, cambios en la propiedad, renegociaciones en el contrato (Ring y Van den Ven, 1994; Doz, 1996; Khanna, 1998; Ariño y de la Torre, 1999; Das y Teng, 2000; Reuer y Ariño, 2002; Reuer y Zollo, 2000; Reuer y Zollo, 2005) pero menos se refieren al estudio exclusivo de la supervivencia (Pangarkar, 2003; Dhanaraj y Beamish, 2004; Lu y Hebert, 2005; Reuer y Zollo, 2005).

2º.- Los trabajos que utilizan como variable de éxito la estabilidad del acuerdo, han estudiado generalmente variables muy específicas: cambios del entorno, experiencia previa, complejidad de la alianza (Reuer y Zollo, 2000); tipo de socio (competidor o no), grado de flexibilidad de la relación (Das y Teng, 2000); experiencia previa y características del acuerdo (Reuer, Zollo y Singh, 2002), mecanismo de gobierno, especificidad de activos, nivel de salvaguardas (Reuer y Ariño, 2002); experiencia previa, estructura accionarial (Pangarkar, 2003); experiencia, complejidad de la alianza (Reuer y Zollo, 2005), estructura accionarial (Dhanaraj y Beamish, 2004; Lu y Hebert, 2005). Existe, por tanto, una carencia en la literatura de un estudio de variables referidas a características de los socios y del acuerdo a la vez y su efecto sobre la estabilidad del mismo.

En este contexto parece especialmente interesante preguntarse cómo determinadas características de los socios y del diseño del acuerdo afectan a la vez a la

supervivencia o no del mismo. De ahí que nuestro objetivo sea tratar de relacionar conjuntamente factores específicos de **selección de los socios y del diseño del acuerdo** en la estabilidad de los acuerdos de cooperación y particularmente en su **supervivencia**. Los motivos de la elección de estos factores son fundamentalmente tres:

1.- Los factores internos, referidos a la formación del acuerdo, donde más capacidad de influencia tienen las empresas son la selección del socio y el diseño del mismo. Efectivamente, las condiciones referidas al análisis estratégico y la decisión de cooperar son más difusas y más difíciles de intervenir en ellas. En esta línea parece claro que elegir el socio con el que queremos cooperar (de qué nacionalidad, qué tamaño, con qué experiencia previa, etc.) es mucho más directo, rápido y controlable que generar alta flexibilidad y bajo control, pedir coherencia en los objetivos, garantizar que se aportan las fortalezas, etc.

2.- La exposiciones de los apartados 1.2. y 1.3. han permitido observar que el campo de investigación de los acuerdos de cooperación es tan amplio que es necesario delimitar el objeto de estudio y en este sentido la selección del socio y el diseño del acuerdo son en sí mismos campos suficientemente amplios.

3.- Como ya ha sido comentado, existen algunas variables que son muy difíciles de medir correctamente, esta investigación ha sido diseñada para obtener datos por fuentes de información secundarias lo que hace que las variables más fácil y fiablemente medibles sean aquellas referidas a la selección del socio y el diseño del acuerdo.

Por tanto, tratando de delimitar claramente nuestro trabajo, nuestro objetivo es estudiar cómo afectan algunos factores referidos a la selección del socio y al diseño del acuerdo a la supervivencia de los acuerdos de cooperación. Como ya ha sido explicado la literatura ha estudiado diversas variables referidas a la selección del socio como

determinantes de éxito: reputación, experiencia previa, nacionalidad, encaje de los socios, excelencia del socio, número de socios y tamaño de los mismos. Como explicaremos y justifiaremos en profundidad en los próximos apartados han sido seleccionadas para nuestro modelo de análisis las siguientes variables: nacionalidad, tamaño, encaje estratégico y experiencia previa. Así mismo, la literatura ha detectado las siguientes variables referidas al diseño del acuerdo como determinantes de éxito: acuerdo en objetivos claros y realistas, definición de tareas, derechos y obligaciones, estructura de gobierno, confianza y equilibrio en la relación. Como también justifiaremos en los próximos apartados la variable por nosotros estudiada será la estructura accionarial del acuerdo.

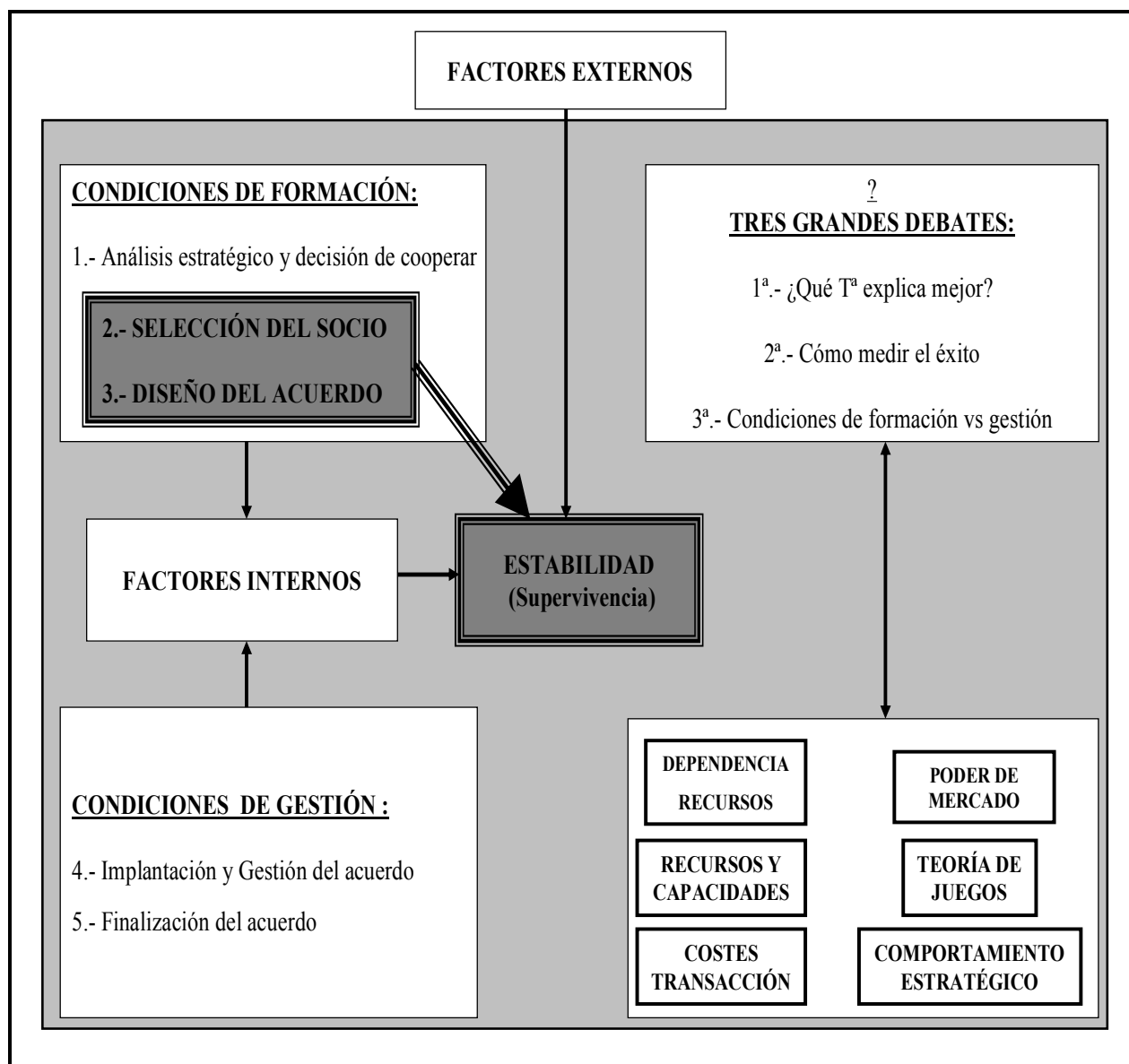
Como ha sido comentado en la introducción, la literatura académica tradicional ha encontrado de manera reiterada relación entre estas variables y el éxito en los acuerdos de cooperación: nacionalidad de los socios (Parkhe, 1993; Merchant y Schendell, 2000; Colombo 2003), experiencia previa (Bucklin y Sengupta, 1993; Saxton, 1997; Anand y Khanna, 2000; Zollo, Reuer y Singh, 2002, 2005), encaje de los socios (Bucklin y Sengupta, 1993; Das y Teng, 2000, Stuart, 2000; Hipkin y Naude, 2005), estructura de gobierno (Kogut, 1988, Gulati, 1995, García-Canal, 1996; Das y Teng, 1998, 2000; Luo, 2002), etc.

Ahora bien, al mismo tiempo algunos estudios han puesto en entredicho alguna de estas relaciones (Dussauge, Garrete y Mitchell, 2000; Pangarkar, 2003; Vidal-Suárez y García-Canal, 2003; Reuer, Zollo y Singh, 2002; Reuer y Zollo, 2005; Lu y Hebert, 2005). En sus trabajos los autores citados no han encontrado evidencia empírica a hipótesis que relacionaban variables clásicamente aceptadas (nacionalidad, número de socios, experiencia, estructura de gobierno, etc.) con la estabilidad en los acuerdos de cooperación. No sólo eso, sino que algunos (Dussauge, Garrete y Mitchell, 2000; Pangarkar, 2003) han argumentado en contra de las posiciones clásicas concluyendo



(con soporte empírico a sus hipótesis) que algunas de las citadas variables no tienen efecto alguno sobre el éxito de la cooperación. La argumentación fundamental de la misma es que la realidad empresarial en un mundo globalizado es diferente a la acaecida en décadas anteriores y por lo tanto los factores de éxito de los acuerdos de cooperación deben ser redefinidos y replanteados. En este contexto el estudiar de nuevo variables clásicamente aceptadas como la nacionalidad, número de socios, la experiencia previa, el encaje de los socios, la relación de actividad y la estructura de gobierno parece especialmente interesante para aportar nuevos datos a este debate académico. **Partiendo de esta situación, uno de nuestros principales objetivos es aportar nueva evidencia a este debate académico, por lo que nos proponemos elaborar hipótesis sobre variables clásicamente aceptadas (nacionalidad, número de socios, experiencia previa, tamaño de los socios, encaje estratégico, relación de actividad, estructura accionarial) como determinantes de éxito en los acuerdos de cooperación, y comprobar si nuestros resultados avalan la literatura clásica o las nuevas corrientes de investigación.** La figura 2.1 recoge el modelo de análisis, donde la variable dependiente es la estabilidad del acuerdo afectada por los factores anteriormente reseñados.

**Figura 2.1: Modelo de análisis**



Fuente: Elaboración propia

En los próximos apartados, por tanto, se desarrollan las distintas condiciones de formación referidas a la selección del socio y diseño del acuerdo que se van a considerar y se estudia su efecto en la estabilidad de los acuerdos. Referidas a cada condición se establecen diferentes hipótesis que sustentadas en la visión de la literatura más clásica, siendo conscientes de que en caso de no encontrar soporte a las mismas estaremos

avalando las tesis contrarias sostenidas por algunas de las recientes aportaciones empíricas.

## **2.2. CONDICIONES DE FORMACIÓN: LA SELECCIÓN DEL SOCIO**

En el capítulo 1 de este trabajo se han presentado las siguientes variables, referidas a la selección del socio, como determinantes de éxito de los acuerdos de cooperación: reputación, experiencia previa, nacionalidad, encaje de los socios, excelencia del socio, número de socios, tamaño de los mismos.

Aunque todas ellas han sido estudiadas por la literatura, incluiremos en nuestro modelo las siguientes: nacionalidad, tamaño, encaje estratégico y experiencia previa. Consideramos que la inclusión de estos factores recoge correctamente las principales condiciones de formación referidas a la selección del socio, que afectan a la estabilidad de los acuerdos. Como se puede observar han sido incluidas todas las variables referidas a la selección del socio expuestas en el capítulo 1, excepto el encaje de los socios y la reputación de los mismos. Creemos que estas variables se encuentran ya recogidas en los factores que van a ser estudiados en el modelo.

Efectivamente, como ya ha sido explicado el encaje de los socios tiene varias perspectivas (encaje cultural, encaje organizativo, encaje estratégico). El encaje estratégico ha sido incluido como variable en el modelo por lo que quedarían por considerar el encaje cultural y el encaje organizativo. Como ya ha sido explicado, la variable nacionalidad tiene relación inmediata con el encaje cultural. Por tanto el estudio de la nacionalidad permite estudiar hasta qué punto el encaje cultural de los socios influye en la estabilidad de los acuerdos. Por su parte la variable tamaño está relacionada con el encaje organizativo. Estudiar el tamaño permitirá, por tanto,

establecer cómo el encaje organizativo de los socios afecta a la estabilidad de las alianzas.

Así mismo la variable reputación, como ha sido ya explicado, esta muy ligada a la experiencia previa que las distintas empresas han tenido en el campo cooperativo. Centraremos, por tanto, también nuestro estudio en la experiencia previa entendiendo que desde una visión global ésta incluye parte del efecto reputación.

Así, con el estudio de la **nacionalidad, el tamaño, el encaje estratégico y la experiencia previa**, incorporamos adecuadamente las principales condiciones de formación referidas a la selección del socio. Presentamos, a continuación, el estudio específico de cada una de estas variables y su efecto en la estabilidad, con sus respectivas hipótesis.

### **2.2.1. Nacionalidad de los socios**

Diversos trabajos han estudiado cómo la diferente nacionalidad de los socios puede afectar positivamente al resultado de la alianza (Parkhe, 1991; Li y Guisinguer, 1991; Parkhe, 1993; Lane y Beamish, 1991; Buckley y Casson, 1996; Child, 1994; Merchant y Schendel, 2000; Buckley, Glaister y Husan, 2002; Colombo, 2003). El argumento común de los mismos es que diferente nacionalidad implica diferencias culturales que afectan a la marcha del acuerdo.

En esta línea, Parkhe (1993) argumenta que la nacionalidad de los socios afecta a variables como la cultura social, el contexto nacional, la cultura corporativa de las empresas y a las prácticas de dirección de los distintos socios. Estas variables influyen finalmente en el grado de confianza entre los socios, pues la propensión a la misma es muy distinta en cada país. Su argumento es que esta confianza afecta a la estructura de

la alianza, que como sabemos influye notablemente en el éxito de los acuerdos. Como ya hemos estudiado la generación de confianza disminuye el comportamiento oportunista de los socios provocando una caída en los costes de transacción (Gulati, 1995). El mayor nivel de confianza de socios nacionales genera menores salvaguardas legales y evita importantes costes de transacción facilitando el éxito del acuerdo.

Por otra parte una misma nacionalidad asegura una proximidad cultural que hace que la mentalidad de los socios ante el acuerdo sea parecida. Esta similitud de mentalidad ante el acuerdo (“programa mental”), armoniza significativamente la actitud de los socios ante el mismo evitando, en muchos casos, las dificultades de relación, control y coordinación y los costes que ellas provocan (Merchant y Schendel, 2000; Colombo, 2003).

Así, proximidad cultural inducirá mentalidad similar y esta última generará expectativas similares. En este sentido los diferentes socios tendrán mejor capacidad para predecir los comportamientos de los demás, pudiendo ahorrarse determinados costes de transacción directamente relacionados con el tipo de cultura de cada una de las partes (Hofstede, 1991). En esta misma línea, Buckley, Glaister y Huan (2002) detectan que uno de los factores a tener en cuenta debe ser la cercanía cultural, y cómo esta cercanía cultural está asociada a la nacionalidad de los socios. Por tanto, los acuerdos, y en particular para estos autores las empresas conjuntas, realizadas por socios con mayor proximidad cultural serán menos vulnerables al fracaso (Merchant y Schendel, 2000).

Profundizando en esta idea el argumento fundamental es que la nacionalidad de los socios influye significativamente en el contexto cultural de los mismos, y éste afecta directamente a la estabilidad del acuerdo. Mayor distancia entre contexto cultural de los socios aumentará el riesgo y dificultará la gestión de la alianza (Child, 1994). Así los objetivos estratégicos y la percepción de resultados basados en diferentes culturas suelen

diferir mucho, pues son el reflejo de distintas normas sociales, legislaciones y estructuras de gobierno (Sleuwaegen, Schep, Hartog y Commandeur, 2003). Utilizando en su estudio estos argumentos estos autores demuestran cómo un grupo de compañías holandesas generan más valor cuando realizan alianzas con socios europeos que cuando lo hacen con socios americanos o japoneses.

La conclusión de los anteriores argumentos es que una mayor distancia cultural, generada por distinta nacionalidad, incrementa las dificultades en la gestión de la empresa conjunta sobre todo aquellas referidas a la comunicación y control de los socios (Lane y Beamish, 1991; Buckley y Casson, 1996). En este contexto, los socios pueden tender a actuar de manera oportunista ya que las consecuencias de tal comportamiento son mucho menos graves que las provocadas por un comportamiento de este estilo en un acuerdo con socios de la misma nacionalidad (Gulati, 1995).

Esta mayor dificultad en la gestión y el mayor riesgo de oportunismo por parte de los socios generan altos costes de control y garantía provocando que la alianza sea puesta en entredicho y causando, en muchas ocasiones, su disolución (Das y Teng, 2001). Así, misma nacionalidad y, por tanto, menor distancia cultural estarían relacionados directamente con acuerdos más estables. Abundando en estas ideas, Parkhe (1991), Li y Guisinguer (1991) y Child (1994) han demostrado cómo acuerdos entre socios de distinta nacionalidad son menos estables que acuerdos donde la nacionalidad de los socios es la misma. Con base en los argumentos anteriores se formula la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1a: *La empresa conjunta será más estable cuando los socios tengan la misma nacionalidad.***

Sin embargo recientes estudios de Vidal-Suárez y García-Canal (2003) y Panagrakar (2003) contradicen esta postura argumentando que la nacionalidad y su diferencia cultural tienen un insignificante efecto en la creación de valor y en la estabilidad de los acuerdos. Ahora bien la muestra trabajada por los primeros es fundamentalmente una muestra de socios europeos y por el segundo una muestra de socios americanos, por lo que el factor de influencia en este momento puede ser la regionalidad (Europa, Asia, Estados Unidos, Iberoamérica, etc.) y no la nacionalidad como han demostrado Buckley, Glaister y Husan, (2002) y Sleuwaegen, Schep, Hartog y Commandeur (2003). Por todo lo anterior y pretendiendo estudiar la influencia del factor regionalidad en la estabilidad del acuerdo proponemos la siguiente hipótesis.

***Hipótesis 1b: La empresa conjunta será más estable cuando los socios procedan de la misma región geográfica (Europa).***

#### **2.2.2. Número de socios**

La influencia que el número de socios de un acuerdo puede tener en la estabilidad del mismo ha sido explicada por la Teoría de Costes de Transacción y la Teoría de Recursos y Capacidades. Desde la Teoría de Costes de Transacción el argumento fundamental es que un acuerdo donde el número de socios sea alto, requerirá unos costes de transacción, tanto ex ante como ex post, superiores a los que se incurrirá en un acuerdo donde el número de agentes es menor (Gulati, 1995; Das y Teng, 2001; Lui y Ngo, 2004). Aunque ya ha sido estudiado que las empresas conjuntas reducen significativamente estos costes, parece indudable que ante un alto número de socios tanto los costes de información como los de negociación y garantía serán mayores que en acuerdos con un número más reducido de socios (Williamson, 1985). En esta misma línea, los denominados “costes de control” y “costes de cooperación” serán superiores cuanto mayor sea el número de socios (Gulati y Singh, 1998 ; White , Siu-Yun, 2005).

Pero, además, tal y como ya ha sido explicado, uno de los aspectos fundamentales de la Teoría de los Costes de Transacción con respecto a las alianzas es la gestión de la incertidumbre y del posible comportamiento oportunista de los socios. La necesidad de salvaguardas legales junto con mecanismos cooperativos ha sido defendida por numerosos autores (Kogut, 1988; García Canal, 1996; Gulati y Singh, 1998; Luo 2002). Esta conjunción de mecanismos hará que el comportamiento oportunista de los socios y la incertidumbre en la relación se reduzcan. Ahora bien, parece que tanto unos mecanismos (contractuales) como otros (cooperativos) serán más necesarios a medida que el número de socios y, por tanto, la complejidad del acuerdo aumenta. En esta línea una causa típica, ya explicada, de inestabilidad es el alto coste (ex post y ex ante) que tienen los mecanismos (Das y Teng, 2001).

Aún entendiendo que un tipo de acuerdo, como la empresa conjunta, minimiza la incertidumbre y el riesgo de comportamiento oportunista por parte de los socios (Kogut 1998), no cabe duda de que establecer los citados mecanismos (sean contractuales o cooperativos) será más difícil cuanto mayor sea el número de socios. Así tanto la negociación de las salvaguardas legales (contratos, cláusulas, etc.) como la generación de mecanismos cooperativos (actitudes, confianza, reciprocidad, colaboración, etc.) será más difícil y más costosa con un mayor número de socios (Das y Teng, 1998).

Podemos concluir, por tanto, que desde la Teoría de los Costes de Transacción el número de socios puede influir en el incremento de los costes de transacción, ya sean de información, negociación y garantía como de control y cooperación para disminuir la incertidumbre y bajar los comportamientos oportunistas de los socios (Park, Russo, 1996; Dussauge, Gárrete, Mitchell, 2000). En la medida en que estos costes sean muy altos podrán generar situaciones ineficientes que afecten a la continuidad del acuerdo



(Das y Teng 2000) y por lo tanto acuerdos donde el número de socios sea menor tenderán a ser más estables. Con base en todo lo anterior:

**Hipótesis 2a: *La empresa conjunta será menos estable cuando el número de socios que participan en el acuerdo sea mayor.***

Ahora bien, desde la Teoría de Recursos y Capacidades se ha explicado cómo la alianza es un medio para obtener nuevos recursos, conocimientos y capacidades, o mantener los actuales, complementándolos y combinándolos con los de los socios. (Markides y Williamson, 1996; Eisenhardt y Scoohoven, 1996; Das y Teng, 2000)

En esta línea los motivos, ya citados, que propone Tsang (1998) de crear, adquirir y expandir recursos, diversificar actividades, imitar o eliminar recursos se convierten en el objeto fundamental de la alianza. Pues bien, en un acuerdo donde el número de socios es mayor, la capacidad para realizar estas actividades de las distintas partes será mucho más fácil.

Como sabemos, las empresas buscan compañías que tengan “recursos estratégicos”, que aporten ventaja competitiva (escasos, sin sustitutivos, no imitables, movibles, etc.) y, como parece evidente, es muy difícil que una misma empresa sea portadora de muchos “recursos estratégicos” (Das y Teng 2000). Siendo esto así, un acuerdo en que el número de socios es mayor podría aportar, en principio, una mayor oportunidad para compartir nuevos recursos, conocimientos y capacidades. En este sentido el número de socios multiplicaría las posibilidades de la empresa para encontrar esos nuevos conocimientos y habilidades que busca para explotar, mejorar o mantener su ventaja competitiva.

En esta misma línea, siendo la alianza un vehículo clásico de aprendizaje, en el que cada socio transfiere y absorbe conocimientos de los otros mediante las llamadas “conexiones de conocimiento”, el contar con un acuerdo donde el número de socios es mayor, podría permitir acceder a un mayor volumen de conocimiento (Inkpen, 1998; Khanna, 1998). Así las “conexiones de conocimiento” (relaciones formales o informales entre individuos o grupos) que poseen los distintos socios, permitirán a los demás acceder a nuevas prácticas, aprendiendo del resto de las organizaciones y ,si es posible, incorporando parte de la propiedad intelectual de las distintas partes (Inkpen, 1998, 2000)

Ahora bien, como ya hemos explicado, las empresas no buscan simplemente socios que tengan recursos, sino que la alianza sólo será portadora de ventaja competitiva en la medida en que las empresas compartan recursos estratégicos, y que estos se transfieran mejor que por los competidores o el mercado (Markides y Williamson, 1996). Así, se puede argumentar que el número de socios por sí mismo no garantizaría que los recursos que cada uno posea sean “recursos estratégicos” para los demás. Parece claro que el número de socios no tiene por qué ir asociado directamente a la calidad de los recursos.

Sin embargo, ya hemos estudiado que una de las actividades clave para el éxito de la alianza es seleccionar socios que realmente sean portadores de los recursos que la empresa busca (Das y Teng, 2000; Hoffmann y Schlosser, 2001). Partiendo de la premisa de que la empresa elegirá (o al menos tratará de elegir) correctamente sus socios y sólo realizará acuerdos con organizaciones que piense que van a proporcionarle recursos, capacidades y conocimientos estratégicos, incorporarse a un acuerdo con mayor número de socios amplifica considerablemente el número de recursos a compartir. Si una empresa decide aliarse con multitud de socios, es porque piensa que todos ellos pueden aportarle algo, de otra manera no decidiría cooperar y acudiría a

transacciones internas o de mercado. Si por lo tanto todos los socios son interesantes para el acuerdo, aun aceptando que no al mismo nivel, el pertenecer a un acuerdo con un mayor número de socios permite acceder a una mayor variedad de recursos, capacidades y conocimientos. (Inkpen, 1998; Tsang, 1998; Park, Mezas y Song 2004)

Profundizando en la idea ya expresada, en la medida en que el número de socios sea mayor las posibilidades que tienen los mismos para “agotar su capacidad de aprendizaje” o de haber captado todos los recursos y capacidades estratégicos de los demás, será mucho menor y por lo tanto las fuentes de inestabilidad menores. En base a lo expuesto proponemos la siguiente hipótesis.

**Hipótesis 2b: La empresa conjunta será más estable cuando el número de socios que participan en el acuerdo sea mayor.**

### **2.2.3. Encaje estratégico entre los socios (similitud o complementariedad de activos)**

Bucklin y Sengupta (1993) demuestran cómo la *compatibilidad estratégica de las organizaciones* influye positivamente en el resultado de la alianza. Saxton (1997) relaciona positivamente el *encaje estratégico* (recursos, tecnologías, productos, mercados) con los resultados de la alianza, encontrando fuerte soporte a sus hipótesis en su investigación. White y Siu-Yun (2005) demuestran cómo mayor diversidad entre los socios requiere a los directivos mayor tiempo y esfuerzo aumentando los costes de cooperación (coordinación e integración) y control.

Es en esta línea donde toda una serie de trabajos tratan de explicar cómo la complementariedad de los recursos y las estrategias de las organizaciones pueden convertirse en un factor clave de éxito en la cooperación. Como ya ha sido estudiado,

tanto la Teoría de Recursos y Capacidades como la Dirección Estratégica han explicado el interés de las organizaciones por acceder a recursos y capacidades que no poseen y desean, y cómo una vía típica de realizar esto son la alianzas (Markides y Williamson, 1996; Tsang, 1998; Das y Teng, 2000; Park, Mezas y Song, 2004; Grant 2004). En este sentido el encaje estratégico de los socios se centraría en el encaje de sus activos, recursos, productos, mercados, tecnologías. Siendo nuestra intención el estudio del encaje estratégico sobre la estabilidad, nuestro interés se centrará en estudiar más profundamente cuándo aliarse con socios que posean un tipo de recursos u otros da lugar a relaciones más estables.

Profundizando en esta idea diversos autores han diferenciado entre “recursos similares” y “recursos complementarios” (Dussauge, Garrette, Mitchell, 2000; Sanchez Lorda, 2003). Aunque la literatura no es uniforme en el uso de estos conceptos, algunos estudios (Wang y Zajac, 2007) han hecho recientemente un esfuerzo por aclarar terminológicamente los mismos. En una primera aproximación se puede decir que los recursos similares pueden generar economías de escala, consiguiendo ventajas en coste, mayor poder de mercado, explotando ventajas competitivas ya existentes en el mismo. Por su parte los recursos complementarios dan lugar a economías de alcance, permiten generar sinergias y adquirir nuevos recursos y capacidades, dando lugar a nuevas ventajas competitivas (Grant, 1996, 2004; Vidal Suárez y García Canal, 2003; Sánchez Lorda, 2003). Profundizaremos, por tanto, en estos dos conceptos: similitud y complementariedad de los recursos.

La similitud de los recursos de las empresas ha sido fundamentalmente explicada por la literatura referida a fusiones y adquisiciones. Harrison, Hitt, Hoskisson e Ireland (2001) hablan de nivel de relación entre los negocios de la empresas. Dyer y Singh (1998) y Stuart (2000) estudian una similitud como la igualdad de productos, mercados y tecnologías en los que la empresa trabaja. En este sentido Harrison, Hitt, Hoskisson e

Ireland (2001) y Wang y Zajac (2007) consideran que dos empresas tienen recursos similares si las empresas están altamente relacionadas (*relatedness*).

La **complementariedad** de los activos va asociada a su capacidad de ser usados conjuntamente por los dos socios. Das y Teng (2000) identifican recursos complementarios como aquellos que permiten “combinar y mejorar los recursos de los socios”, permitiendo no solo seguir usándolos sino desarrollándolos. Por su parte Vidal Suárez y García Canal (2003) estudian la complementariedad desde el punto de vista geográfico, estableciendo que la misma es mayor cuanto menor es el solapamiento en cuanto a la presencia geográfica de los socios.

Amit y Schoemaker (1993) definieron complementariedad como la capacidad de generar valor conjuntamente de los recursos frente a su capacidad de generar valor independientemente. Stuart (2000) definió complementariedad tecnológica como la distancia entre las tecnologías de dos empresas. La aportación de Wang y Zajac (2007) diferencia entre bienes sustitutivos (usos similares) y complementarios (uso conjunto). Su conclusión es que los recursos de las empresas serán similares si las empresas están altamente relacionadas y serán complementarios si la relación entre ellas es intermedia. Siguiendo las aportaciones de Wang y Zajac (2007) y Sánchez Lorda (2003) entenderemos que las empresas tendrán recursos similares si actúan en negocios iguales y en entornos geográficos similares, y que las empresas tendrán recursos complementarios si sus negocios tienen niveles intermedios de relación y trabajan en entornos geográficos diferentes.

Así, diversos autores han demostrado cómo el hecho de realizar acuerdos entre empresas similares contribuye a que el encaje organizativo sea mejor permitiendo explotar economías de escala, incrementando el aprendizaje de las organizaciones y

posibilitando la transferencia de conocimientos de unos socios a otros (Kogut, 1988; Inkpen, 1998; Khanna; 1998; Dyer y Singh, 1998; Stuart, 2000; Lu y Xu, 2006).

Ahora bien, en ocasiones las empresas entran en una “competición por aprender” generando importantes problemas de desestabilización y equilibrio en la alianza. Esta situación genera que una vez aprendido lo que el socio puede aportar, provocando que el conocimiento de los socios se iguale, la alianza acabe (Inkpen, 1998; Anand y Khanna, 2000; Dussauge, Garrete y Mitchel, 2000).

En esta misma línea la cooperación entre empresas que trabajan con productos y mercados iguales o muy parecidos suele tener conflictos de interés y puede ser objeto de comportamientos oportunistas por alguna de las partes (Parkhe, 1993; Gulati, 1995; Gulati y Singh, 1998, Das y Teng, 2001) donde, una vez obtenido los recursos estratégicos de la otra parte, el acuerdo entre en crisis (Kogut, 1998; Das y Teng, 2000; Wang y Zajac, 2007). Con base en todo lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3a: *La empresa conjunta será menos estable cuando el grado de similitud de los activos de los socios sea mayor.***

Sin embargo, cuando existe complementariedad, las empresas pueden compartir recursos sin que se produzcan tantos conflictos de intereses. Numerosos estudios han tratado la complementariedad de los activos entre las partes como factor clave en la elección de los socios (Kogut, 1998; Morh y Speakman, 1994; Park y Ugson, 1997; Das y Teng, 2000; Dyer, Kale y Singh, 2001; Rothaermel, 2001; Vidal Suárez y García Canal, 2003; Miotti y Sachwald. 2003; Lunan y Haughland, 2008; Rothaermel y Boeker, 2008).

La necesidad de encontrar recursos estratégicos escasos (Markides y Williamson, 1996; Tsang, 1998 y Das y Teng, 2000) por parte de uno de los socios profundiza en esta idea. Aquellos acuerdos donde los socios tienen recursos complementarios serán más atractivos que aquellos acuerdos con recursos similares, donde existen menos oportunidades de generar nuevas capacidades y de aprender, creando así acuerdos más estables y duraderos en el tiempo (Kogut, 1998; Inkpen, 1998; Das y Teng, 2000; Dussauge, Garrete y Mitchel, 2000). Profundizando en esta idea, Miotti y Sachwald (2003) sostienen que la complementariedad entre los recursos de los socios es el desencadenante del éxito del acuerdo de cooperación.

Por otra parte la complementariedad de los activos disminuye la necesidad de mecanismos de control para evitar la apropiación de activos estratégicos de los socios. Estos mecanismos de control generan acuerdos farragosos, caros y difíciles de gestionar lo que en ocasiones provoca que el acuerdo fracase (Parkhe, 1993; García Canal, 1996). Sin embargo, cuando los activos de los socios sean complementarios, estos mecanismos de control serán mucho menores facilitando la marcha de la relación y la consecución de sus objetivos. Vidal Suárez y García Canal (2003), Miotti y Sachwald (2003) y Lunnan y Haughland (2008) han demostrado cómo en las alianzas globales la complementariedad de los recursos de los socios se convierte en imprescindible. Recursos similares generan redundancias dificultando la consecución de los objetivos y sin embargo recursos complementarios permiten a las empresas globales mejorar su competitividad internacional, generando redes internacionales y oportunidades de aprendizaje (Lunnan y Haughland, 2008). Las similitudes a nivel geográfico generan redundancias donde surgen conflictos de intereses generando relaciones inestables. Por todo lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 3b. La empresa conjunta será más estable cuando el grado de complementariedad de los activos de los socios sea mayor.***

#### **2.2.4. Relación entre las actividades de los socios y la empresa conjunta.**

Además del encaje estratégico entre los socios, la literatura académica ha expuesto el interés que tiene estudiar la relación entre las actividades de los socios con la nueva actividad que se va a desarrollar mediante el acuerdo, esto es el estudio de la denominada “relación de actividad”. Este tipo de investigaciones se han hecho habitualmente para empresas conjuntas, donde la identificación de la actividad de la nueva sociedad era sencilla y fácil.

La “relación de actividad” se refiere a la relación existente entre la actividad de los socios con la actividad de la empresa conjunta. De forma que cuanto más similares sean los negocios de los socios y de la empresa conjunta mayor será la capacidad para generar economías de escala y de alcance (Porter, 1980; Porter y Fuller, 1988).

La variable “relación de actividad” ha sido explicada tanto desde la Teoría del Poder de Mercado como desde la Teoría de Recursos y Capacidades. Desde la Teoría del Poder de Mercado se ha explicado cómo la obtención de tamaño permite la reducción de los costes vía la obtención de economías de escala. En particular la empresa conjunta puede proporcionar el tamaño necesario para la obtención de economías de escala, reduciendo los costes y permitiendo la aplicación de la curva de aprendizaje (Glaister y Buckley, 1996). Siendo esto cierto en cualquier alianza, parece evidente que la consecución de las economías de escala y la reducción de costes se producirá más intensamente en la medida en que las actividades de los socios estén relacionadas con la actividad de la nueva empresa conjunta.

Así mismo, hemos estudiado cómo el aumento del poder de mercado puede generar importantes barreras de entrada en los sectores, incrementando la dificultad de nuevos entrantes y favoreciendo a los agentes actuales del sector. En este sentido cuanto



mayor sea la “relación de actividad” entre los socios y la empresa conjunta más fácil será establecer esas barreras de entrada por parte de los socios en el mercado. Una vez establecidas las mismas disminuirá, claramente, la posibilidad de ver vulneradas sus posiciones competitivas por parte de terceros (Contrator y Lorange, 1988). Por tanto, en la medida en que la “relación de actividad” sea mayor, y esto genere posiciones fuertes en el mercado, las empresas tenderán a ser más estables y continuar con su actividad. Por el contrario aquellas empresas donde la “relación de actividad” es menor están permanente luchando contra las que dominan el mercado (alta relación de actividad) apareciendo problemas (expectativas irreales, incompatibilidad de objetivos, distinto manejo de los tiempos, etc.) que son fuentes clásicas de inestabilidad (Glaister y Buckley, 1996). Por tanto aquellas empresas conjuntas con posiciones dominantes en el mercado, en este caso debido a su alta “relación de actividad”, tenderán a ser más estables que las más débiles.

Por su parte la Teoría de Recursos y Capacidades ha tratado de explicar cómo la alta “relación de actividad” entre los socios y la empresa conjunta permite obtener economías de alcance, vía oportunidades de aprender o de transferir recursos y capacidades. Este aprendizaje o transferencia de recursos, conocimientos y capacidades, parece evidente que será mucho más fácil y directo para aquellos acuerdos donde la “relación de actividad” es superior (Harrigan, 1985; Porter y Fuller, 1986; Glaister y Buckley, 1996, Merchant y Schendel, 2000). Esta similitud de actividad permitirá a los socios comprender, anticipar y adaptarse mejor a las futuras amenazas y oportunidades que se produzcan en el mercado. Así, empresas conjuntas donde exista mayor relación de actividad podrán defenderse de futuras amenazas, habiendo generado ventajas competitivas difícilmente atacables o imitables por terceros (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Merchant y Schendel, 2000) y creando, en este sentido, acuerdos menos vulnerables frente a terceros y con menos causas de inestabilidad. Por el contrario aquellas empresas conjuntas con menor “relación de actividad” tendrán menos

oportunidades de generar ventajas competitivas, viendo erosionadas sus posiciones en el mercado y poniendo en entredicho la estabilidad del propio proyecto (Glaister y Buckley, 1996; Merchant y Schendel, 2000; Das y Teng, 2000). Por todo lo anterior, proponemos la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 4: La empresa conjunta será más estable cuando la relación entre su actividad y la actividad de los socios sea mayor.***

#### **2.2.5. Experiencia previa**

Así como la reputación se basa en una percepción general de confianza por parte de los terceros, la experiencia previa permite que las empresas cambien y aprendan con el tiempo lo que hace que mejoren el desarrollo de una determinada actividad (Gulati, 1995; Dyer y Singh, 1998; Anand y Khanna, 2000). Bucklin y Sengupta (1993) demuestran cómo una historia común de alianzas previas larga y estable afecta positivamente al resultado de la alianza. Saxton (1997) sólo encuentra soporte parcial a la hipótesis de que la relación previa entre los socios esté relacionada con los resultados de la alianza. Mora Valentín, Montoro Sánchez y Guerras Martín (2004) hablan de “aprendizaje en la relación cooperativa” refiriéndose ésta al número de acuerdos en los que los socios han participado en el pasado. Así, aquellas organizaciones que más acuerdos hayan hecho en el pasado más experiencia sobre cooperación tendrán.

La experiencia previa ha sido estudiada como factor de éxito de la alianza fundamentalmente por la Teoría de Recursos y Capacidades y por la Teoría de los Costes de Transacción. Desde una perspectiva de los Recursos y Capacidades, Anand y Khanna (2000) demuestran cómo la experiencia previa en la gestión de las alianzas es clave para el éxito de las mismas. La experiencia previa hace que las empresas “aprendan” a gestionar la alianza y superen con mucha más facilidad los problemas de

los “contratos incompletos”. Aparecen así las llamadas “capacidades de alianza” que permiten el aprendizaje de los conocimientos de manera más rápida y eficaz (Dyer y Singh, 1998). En particular estudian cómo anuncios de alianzas por parte de los socios afectan al valor de las acciones en los mercados financieros de las compañías implicadas. Su estudio demuestra cómo mayor experiencia previa por parte de los socios está relacionada con mayores ganancias extraordinarias en el valor de las acciones cotizadas.

Zollo, Reuer y Singh (2002) tratan de aplicar el concepto de “evolución económica” explicando cómo determinadas rutinas de los socios influyen el resultado del acuerdo. Proponen el concepto de “experiencia general colaborativa” y estudian, sin encontrar sólido soporte en su estudio, cómo ésta afecta al resultado de la alianza. Sin embargo, sí consiguen demostrar cómo la experiencia previa con el mismo socio afecta positivamente al resultado de la alianza. Reforzando esta idea, Luo (2002) explica cómo la experiencia previa aumenta la cultura cooperativa de la empresa y cómo ésta puede facilitar el éxito del acuerdo.

Otros autores han profundizado en la idea de aprendizaje por parte de la empresa sobre la forma de dirigir y organizar los acuerdos, que podrán ser perfeccionados y mejorar las relaciones a futuro a medida que la experiencia aumenta (Ariño y de la Torre, 1998; Dyer y Singh, 1998; Kale y Singh, 1999; Anand y Khanna, 2000).

Por tanto, las expectativas de estabilidad del acuerdo están influenciadas por la capacidad de gestión del mismo por parte de los socios, y éstas están directamente relacionadas con la experiencia previa cooperativa de las partes. La experiencia previa provee a los socios de los criterios suficientes para juzgar la distinta eficacia de las acciones a tomar y así mismo permite responder mejor a los distintos cambios de entorno.

En este sentido, las empresas establecerán mayor número de alianzas a medida que su experiencia cooperativa aumenta (Eisenhardt y Schoonven, 1996; Gulati, 1998), pero no sólo eso, además de tener mayor propensión a generar acuerdos su capacidad para gestionar los mismos y responder a los desafíos que el devenir de los acontecimientos depare será mayor y más eficaz, generando por tanto acuerdos más estables y duraderos en el tiempo (Ring y Van de Ven, 1994; Pangarkar, 2003).

Desde una perspectiva de la Teoría de los Costes de Transacción, esta experiencia acumulada en la gestión permitirá reducir los costes de negociación y coordinación, bajando la posibilidad del comportamiento oportunista de los socios (Ring y Van de Ven, 1992; Parkhe, 1993; Saxton, 1997) y generando acuerdos más estables en el tiempo. En muchas ocasiones estas habilidades de gestión de la alianza no son explícitas sino por el contrario son tácitas y son permanentemente redefinidas y mejoradas con el paso del tiempo y por nuevas experiencias. Profundizando en esta idea Pangarkar (2003) demuestra cómo empresas con más experiencia previa en el desarrollo de la alianza generan acuerdos más estables y duraderos en el tiempo. Mayor experiencia previa evita comportamientos oportunistas fundamentalmente porque la reputación de los socios es acumulativa. Aquellos socios que no han actuado históricamente de manera oportunista difícilmente actúan en contra de su historia, destruyendo su reputación y años de trabajo.

Ahora bien, aunque la “experiencia general colaborativa” tenga efecto sobre la estabilidad de la alianza, algunos autores ha sugerido que la experiencia previa se convierte en fundamental cuando es “experiencia previa específica” con alguno de los socios (Parkhe , 1993). Así como en la primera alianza que se establece con un socio existen muchos temas que pueden generar incertidumbre y que deben ser negociados cuando el acuerdo está en marcha (modo de comunicación, coordinación, resolución de

conflictos, organización interna de la nueva estructura, etc.), una vez que existe experiencia previa con un determinado socio muchas de estas incertidumbres se ven amortiguadas. Por tanto, el conocimiento previo de los socios genera rutinas y estandariza procedimientos de interacción entre las partes, lo cual mejora la calidad del acuerdo y la generación de sinergias y, así mismo, facilita la marcha del día a día haciendo que el mismo sea más estable y duradero en el tiempo (Dyer, Kale y Singh, 2001; Pangarkar, 2003).

Además esta experiencia previa específica genera confianza (Gulati, 1995) entre distintos miembros de los socios, facilitando la comunicación, la resolución de conflictos, mejorando sensiblemente la marcha del acuerdo. La confianza contribuye a la lealtad en la relación y evita los comportamientos oportunistas. Algunos autores han argumentado que la relación previa por sí misma no genera confianza (Ring y Van de Ven, 1992), pero en cualquier caso lo que la experiencia previa genera sí es conocimiento del socio, cuando menos familiaridad con el mismo (Kogut, 1989; Park y Ugson, 1997). Esta familiaridad genera rutinas de comportamiento y transparencia que permiten facilitar mucho la cooperación y la coordinación entre las distintas partes y esta familiaridad se consigue fundamentalmente con la experiencia previa específica con una determinada empresa. Todo ello redundará en la eliminación de numerosos costes de transacción (coordinación, control, etc.) (Zollo, Reuer y Singh, 2002). En esta línea Reuer, Zollo y Singh (2002) y Pangarkar (2003) han demostrado cómo acuerdos realizados con los mismos socios tienden a ser más estables y duraderos en el tiempo, fundamentalmente por ser acuerdos donde la confianza es mayor, facilitando la cooperación, reduciendo los costes de transacción y evitando comportamientos oportunistas de las partes. Con base en los argumentos anteriores proponemos las siguientes dos hipótesis:

**Hipótesis 5a:** *La empresa conjunta será más estable cuando la experiencia general cooperativa de los socios sea mayor.*

**Hipótesis 5b:** *La empresa conjunta será más estable cuando la experiencia cooperativa específica de los socios sea mayor.*

### **2.3. CONDICIONES DE FORMACIÓN: DISEÑO DEL ACUERDO DE COOPERACIÓN**

En el capítulo 1 de este trabajo se han presentado las siguientes variables, referidas a diseño del acuerdo, como determinantes de éxito de los acuerdos de cooperación: acuerdo en objetivos claros y realistas, definición de tareas, derechos y obligaciones, estructura de gobierno, confianza y equilibrio en la relación. Aunque la literatura ha identificado todas estas variables como factores determinantes de éxito en los acuerdos, en nuestro caso unos se pueden considerar más relevantes que otros. El hecho de que nuestra investigación se base en acuerdos accionariales (empresas conjuntas) hace que la estructura accionarial se convierta en la variable más importante a estudiar.

En efecto, cuando varios socios deciden crear una nueva entidad, como es el caso de las empresas conjuntas, casi todas las variables anteriores quedan recogidas en esa decisión (Kogut, 1998). La creación de una nueva entidad donde los socios son accionistas de la nueva organización hace que ya exista cuando menos un consenso mínimo sobre cuáles han de ser los objetivos claros y concretos del futuro proyecto. Cravens, Piercy y Cravens (2000) demostraron cómo en los acuerdos contractuales es absolutamente imprescindible fijar con claridad los objetivos y los sistemas de control de los mismos. El hecho de constituir una empresa conjunta no hace que esta necesidad desaparezca, todo lo contrario, lo que hace es garantizar que los socios, en la medida que son accionistas de la nueva sociedad, serán los primeros interesados en que ésto se produzca. Así mismo, el establecimiento de objetivos concretos y de sus sistemas de control por parte de una sociedad independiente, resultarán más claros y eficaces (Kogut 1998).

La definición de las tareas, derechos y obligaciones de cada socio también estarán mucho mejor recogidas cuando el acuerdo establecido sea de naturaleza

accionarial (empresa conjunta). Diversos autores han estudiado la necesidad de fijar claramente estas tareas, derechos y obligaciones para contribuir al éxito de la alianza (Hoffman y Scholler, 2001, Ring, 2000; Reuer y Zollo 2000, 2005), pero algunos otros han estudiado cómo las empresas conjuntas garantizan con bastante eficacia el establecimiento de los mismos (García Canal, 1996; Glaister y Buckley, 1996).

Así mismo, la confianza y el equilibrio en la relación también son recogidos en la decisión de crear una nueva empresa conjunta. Ya hemos explicado cómo la confianza en el caso de la empresa conjunta se basa en un alto nivel de certidumbre, delegando por parte de los socios la autonomía en la nueva entidad. Parece evidente que los socios que se arriesgan y realizan inversiones no recuperables conjuntamente (por lo menos en el capital que invierten) están forzados a comunicarse y adaptarse a la nueva sociedad (Das y Teng, 1998, 2001). Por su parte la necesaria equidad en la relación, ya sea vía desequilibrio de poder o desequilibrio de dirección (Bucklin y Sengupta, 1993), se ve muy mitigada con las empresas conjuntas. En la medida en que cada socio es accionista (y por tanto perceptor de futuros beneficios) en función de lo que invierte, los desequilibrios de compromiso e inversión se ven muy reducidos (White y Siu-Yun Lui, 2005).

Por tanto en nuestro caso, estudio de empresas conjuntas, la variable fundamental a estudiar será la **estructura accionarial** de las mismas. Presentamos a continuación el estudio específico de esta variable con sus respectivas hipótesis.

### **2.3.1. Estructura accionarial del acuerdo**

La discusión tradicional por parte de la literatura académica con respecto a la estructura de gobierno de la alianza ha versado en dos grandes debates: cuál es la estructura adecuada (accionarial, inversiones minoritarias o acuerdos contractuales) y



cuál es el mejor sistema de control (mecanismos formales o informales) (Kogut, 1988; Parkhe, 1993; Gulati, 1995; Glaister y Buckley, 1996; Gulati y Singh, 1998; Das y Teng, 1998, 2000). Sin embargo en nuestro caso el hecho de pretender estudiar la estabilidad en empresas conjuntas hace que el debate sea otro.

Tanto desde el punto de vista de la Teoría de Costes de Transacción como desde la Teoría de Recursos y Capacidades se ha explicado cómo la empresa conjunta responde eficazmente a la incertidumbre en el comportamiento de los socios (oportunismo), reduciendo los costes de los mecanismos de control y cómo la transmisión de determinadas capacidades y conocimientos (sobre todo el tácito) se hace más adecuadamente en este tipo de estructura (Kogut, 1988; García Canal, 1996; Das y Teng, 2000).

Por tanto en nuestro caso, donde el estudio se centra en empresas conjuntas, lo importante no será qué estructura es la más adecuada, ya que ésta ya está definida (accionarial), sino estudiar hasta qué punto un tipo de empresa conjunta u otro facilitan la marcha de la misma. Como ya se ha visto, existen muy distintos tipos de empresa conjunta en función del criterio que se utilice para su clasificación: bilaterales o multilaterales, secuenciales o integradoras (en función de donde localicen sus actividades), nacionales o internacionales, de marketing o tecnológicas, igualitarias o mayoritarias, etc.

A nuestros efectos la clasificación que más nos interesa, la que trata la estructura de gobierno del acuerdo, es aquella referida a la estructura accionarial de la empresa conjunta. La clasificación tradicional establecida por la literatura académica ha sido la que distingue entre empresas conjuntas igualitarias (aquellas donde todos los socios tienen el mismo porcentaje de capital) y empresas conjuntas mayoritarias (uno o varios

de los socios tienen mayoría frente a los demás). Estas últimas también son denominadas empresas conjuntas dominantes (Das y Teng, 2000).

La literatura previa que ha estudiado la influencia de la distribución accionarial de la empresa conjunta en el éxito del acuerdo es variada y, una vez más, no muestra consenso en los resultados (Killing, 1983; Beamish, 1985; Kogut, 1988; Geringer, Hebert, 1991; Beamish, Delios, 1997; Lu, 2000; Dussuage, Garrette y Mitchell, 2000; Merchant y Schendel, 2000; Kaufmann, O Neil y Cork, 2006)). Killing (1983) encuentra relación positiva que más tarde es confirmada por Beamish y Delios (1997) y por Dussuage, Garrette y Mitchell (2000). Por su parte Beamish (1985) encuentra relación negativa, confirmada más tarde en un artículo de Lu (2000). En un posición intermedia estaría el artículo de Kogut (1988) que no encuentra relación suficientemente clara.

Como antes ha sido expuesto, desde la Teoría de los Costes de Transacción se ha argumentado que la empresa conjunta responde eficazmente a los problemas de oportunismo y reduce los costes de coordinación y cooperación de los socios. Desde esta misma teoría se argumenta que las empresas conjuntas igualitarias son más costosas que las no igualitarias (Killing, 1982). Aunque en un principio esta afirmación pueda parecer sorprendente, el poner de acuerdo a socios que tienen igual poder dentro de la nueva entidad resulta más costoso y complicado que en la situación contraria.

Así, el hecho de que el poder esté repartido a partes iguales crea mayores incentivos para el oportunismo en la gestión del acuerdo, incrementando los costes de transacción del mismo. Una organización en el que ninguno de los socios tiene la mayoría (por tanto con más autonomía) dará lugar a muchas situaciones donde el oportunismo de las partes entre en juego y será mucho más complicada de gestionar (Merchant, Schendell, 2000). Así mismo parece evidente que en una empresa conjunta

igualitaria la interdependencia de los socios será mucho mayor, generando permanentes esfuerzos de coordinación y control.

En efecto, diversos estudios han demostrado cómo las empresas conjuntas igualitarias incrementan los costes de transacción asociados con los distintos mecanismos de control y coordinación que las partes deben incluir para mejorar la relación de los socios y aliviar los conflictos entre las partes (Geringer, Hebert, 1991; Dussuage, Garrette y Mitchell, 2000). Esta situación, que genera un “excesivo equilibrio de poder”, hace que muchas decisiones no sean tomadas con la rapidez que se requiere, y que se tenga que estar generando un permanente esfuerzo de negociación y coordinación de los socios. Incluso en ocasiones esta situación hace que la compañía entre en una cierta situación de “parálisis”, bloqueada ante los posibles problemas de oportunismo o de toma de decisión conjunta (Beamish, Delios, 1997).

La consecuencia última de esta visión es que debido a la necesidad de atender los problemas que las empresas conjuntas igualitarias generan, los socios pierden tanto tiempo y esfuerzo que no pueden dedicarse a lo más importante, que es tratar de explotar al máximo la ventaja competitiva que la alianza les puede proporcionar, reduciendo así su capacidad de éxito (Merchant y Schendel, 2000). En esta línea Dussuage, Garrette y Mitchell (2000) han argumentado que las empresas conjuntas igualitarias tienden a ser menos estables que las no igualitarias y como consecuencia del conflicto generado en la misma muchas acaban siendo objeto de compra por parte de alguno de los socios. Es decir, los socios viendo que la exitosa marcha del acuerdo no es posible, acaban decidiendo que alguno de ellos compre a la otra parte su participación, rompiendo el acuerdo y pasando la sociedad a manos de un socio exclusivamente (Hagerdoorn y Sadowsky, 1999). Por todo lo anterior proponemos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 6a: Las empresas conjuntas mayoritarias (un socio tiene mayoría) serán más estables que las empresas conjuntas igualitarias.**

Ahora bien, como ya ha sido comentado, la literatura no muestra consenso en la incidencia de la estructura accionarial en los resultados de la alianza. En este sentido recientes estudios, sobre todo centrados en empresas conjuntas han estudiado cómo importantes desequilibrios en el accionariado de una empresa conjunta pueden suponer fuente de inestabilidad (Dhanaraj y Beamish, 2004; Lu y Hebert, 2005). La idea fundamental de estos estudios es que la posibilidad del comportamiento oportunista por parte de los socios es mucho mayor en empresas conjuntas internacionales que en acuerdos nacionales. Particularmente las posibilidades que tiene el socio local (aquel que tiene su residencia en el país donde opera la empresa conjunta) de utilizar en su beneficio propio el acuerdo, o de no hacer las contribuciones acordadas es mucho mayor. Esto genera altos coste de control, gobierno y burocracia, que pueden limitar la eficiencia de la empresa conjunta, anulando sus posibles ventajas, generando conflictos y por tanto inestabilidad (Lu y Hebert, 2005).

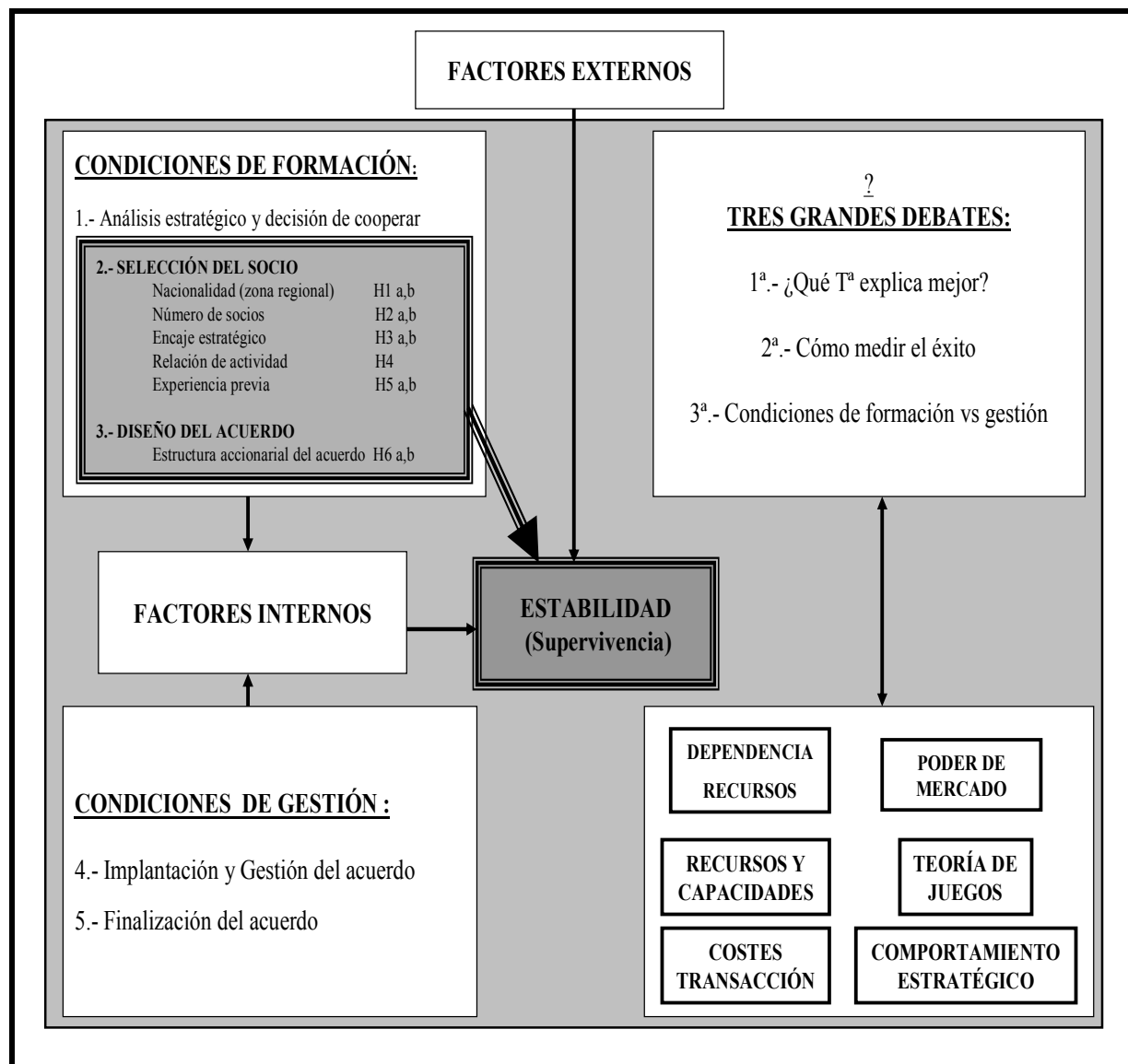
En esta misma línea si un socio controla una gran parte del capital social de la empresa conjunta su capacidad para imponer sus criterios sobre el resto de los socios es prácticamente total. Ésto puede hacer que los socios minoritarios, sobre todos si no son locales, no vean defendidos sus intereses, perdiendo sentido su permanencia en el acuerdo y por tanto, en muchas ocasiones, abandonándolo. Por tanto, sobre todo en empresas internacionales donde la incertidumbre y la especificidad de los activos es grande, acuerdos donde el socio extranjero posee un pequeño porcentaje del accionariado la inestabilidad es alta. Sin embargo si el socio extranjero tiene posiciones accionariales cercanas al 50% las posibilidades de supervivencia son mucho mayores (Lu y Hebert, 2000). En esta misma línea Dhanaraj y Beamish (2004) han demostrado cómo empresas conjuntas donde el socio extranjero tiene menos de un 20% del capital

los ratios de supervivencia son mucho menores que aquellas donde el socio extranjero posee situaciones más equilibradas. Su conclusión es que aunque la relación no es lineal ni simétrica, existe una relación directa entre la estructura accionarial y la estabilidad del acuerdo y que las relaciones accionariales equilibradas contribuyen a la continuidad de la relación. Con base en lo expuesto formulamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 6b: *Las empresas conjuntas igualitarias serán más estables que las empresas conjuntas mayoritarias.***

Se presenta la figura 2.2. como resumen del modelo de análisis y sus hipótesis.

**Figura 2.2: Modelo de análisis e hipótesis**



Fuente: Elaboración propia



## **CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA MUESTRA**





El presente capítulo explica cuál ha sido el diseño de la muestra tomada para la presente investigación, así como las cuestiones asociadas a la medición de las variables. En un primer apartado se aportan los datos descriptivos de la muestra, explicando el método de obtención de la misma y sus características fundamentales.

En un segundo apartado se revisan las diferentes medidas que ha utilizado la literatura de cada variable que ha sido considerada y se selecciona, de manera justificada, las que van a ser utilizadas en el presente estudio.

### **3.1. DISEÑO Y ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA**

#### **3.1.1. Justificación del método**

La investigación previa sobre los factores que afectan al éxito y particularmente a la estabilidad de los acuerdos de cooperación presenta fundamentalmente dos metodologías. Presentamos a continuación las principales investigaciones para justificar adecuadamente el diseño de la investigación seguida en el presente estudio.

Existe una primera corriente de trabajos en donde se utilizan fuentes de información secundarias junto con fuentes de información primarias. En estos trabajos se mide fundamentalmente el éxito del acuerdo con medidas cualitativas, tal y como ya ha sido explicado. Las fuentes de información secundarias (bases de datos) permiten identificar los acuerdos y una serie de datos asociados a las variables independientes (tamaño de socios, nacionalidad, estrategia, etc.). Mediante cuestionario se mide la variable dependiente (nivel de satisfacción de los socios, efectividad de resultado percibido, grado de consecución de los objetivos, etc.) y alguna de las independientes (confianza, compromiso, equidad, equilibrio de la relación, nivel de colaboración, etc.). Estos trabajos son entre otros los de Anderson y Narus (1990), Geringer y Hebert (1991), Bucklin y Sengupta (1993), Mohr y Spekman (1994), Saxton (1997), Glaister y Buckley (1996), Das y Teng (2000) y Park y Zhou (2005). En esta misma corriente aparecen también autores que utilizan como medidor del éxito de la alianza la estabilidad del acuerdo. Una vez identificados los distintos acuerdos con fuentes de información secundaria, se envía cuestionario para solicitar información tanto de la variable dependiente (estabilidad) como de las independientes (Reuer y Ariño, 2002, Reuer, Zollo y Singh, 2002, Reuer y Zollo, 2005).

Existe otra corriente, que ha basado fundamentalmente sus estudios en fuentes de información secundarias, en bases de datos. Esta corriente utiliza las citadas fuentes para identificar los acuerdos y para obtener los datos de las variables tanto dependientes como independientes. En ocasiones y sólo de manera muy limitada se contempla el envío de un cuestionario para completar información que no ha podido ser obtenida por fuentes de información secundarias. Este tipo de estudios suelen utilizar como medición de éxito variables cuantitativas (ROI, ROE, volumen de ventas, ganancias extraordinarias en las acciones, aumento de ventas, etc.). En esta línea están los estudios de Geringer y Hebert (1991), García Canal (1996), Anand y Khanna (2000), Merchant y Schendel (2000), Sleuwaegen, Schep, Hartog y Commandeur (2003), Vidal Suárez y García Canal (2003), García Canal (2004) y Park, Mezas y Song (2004). Por su parte aparecen diversos estudios que tomando la estabilidad como medidora de éxito en la cooperación han utilizado fuentes de información secundarias para medir la misma (Park y Ugson, 1997; Khanna, 1998; Dussauge, Garrete, 1995; Dussauge, Garrette, Mitchell, 2000; Pangarkar, 2003; Bae y Gargulio, 2004; Dhanaraj y Beamish, 2004; Lu y Hebert, 2005).

Así, Dussauge, Garrette y Mitchell (2000) utilizan como muestra 227 alianzas de industrias manufactureras obteniendo los datos de fuentes de información secundarias tales como Automotive News, Aviation Week, Space Technology, así como memorias anuales del Consortium for Research Concerning Telecommunications Policy and Strategy, donde aparecen datos específicos de cada acuerdo junto con un seguimiento de la evolución del mismo. Utilizan los datos de la muestra para estudiar cómo determinadas características de acuerdo y de los socios afectan a la estabilidad de la alianza.

En el caso de Pangarkar (2003) se analizan 83 alianzas del sector biotecnológico seleccionadas de la base de datos del Instituto de Información de Biotecnología (North

Carolina, USA) en la cual aparecen datos de los socios, del acuerdo y de su evolución en el tiempo (disolución, etc.). Dhanaraj y Beamish (2004) identifican los acuerdos utilizando el directorio anual sobre inversiones extranjeras de compañías japonesas Kaigai Shinshutsu Kigyō Sobran y completan los datos de los acuerdos, de los socios y de su estabilidad con las bases de datos Analyst's Guide del Daiwa Institute of Research y el Japan Company Handbook publicado por Tokyo Keizai Inc.

Por su parte, Bae y Gargulio (2004) estudian 276 alianzas americanas en el sector de telecomunicaciones realizadas durante los años 1991 a 1998. Las mismas son detectadas en la base de datos SDC Platinum de Thompson Financial, completando la información en ella no encontrada con la base Standard&Poor's COMPUSTAT. Su estudio, basado en redes de alianzas, profundiza en qué factores afectan a la estabilidad y rentabilidad de las mismas. Finalmente Lu y Hebert (2005) identifican su muestra utilizando la base de datos Japanese Overseas Investments publicada por la Toyo Keizai obteniendo los datos sobre los socios del Analyst's Guide del Daiwa Institute of Research. De las mismas obtienen datos para medir tanto sus variables dependientes como independientes.

Se observa por la literatura citada cómo diversos estudios previos, cuyo objeto era estudiar la estabilidad de los acuerdos de cooperación y particularmente de empresas conjuntas, han utilizado fuentes de información secundarias tanto para identificar los acuerdos como para obtener la información de las distintas variables dependientes o independientes. Siguiendo esta corriente, en nuestro estudio se ha optado por fuentes de información secundarias. Haber optado por fuentes de información secundarias, además de facilitar la obtención de los datos, permite hacer un análisis completo y exhaustivo de la evolución de los acuerdos lo cual sería muy difícil con otro tipo de fuentes de información.

### **3.1.2. Diseño de la muestra**

Tal y como ha sido comentado, en nuestro estudio se ha optado por fuentes de información secundarias. Así, se han elegido fuentes de información secundarias que identifican empresas conjuntas nacionales o internacionales creadas por empresas españolas con socios de cualquier parte del mundo. La decisión de centrarnos en empresas españolas ha sido debida en parte a la facilidad para obtener datos sobre las mismas, pero también por otros motivos. Como es sabido las empresas españolas han vivido en la última década un importantísimo proceso de internacionalización, siendo actores principales en muchas industrias globales (banca, turismo, telecomunicaciones, etc.). La importancia del desarrollo de la empresa española de las últimas décadas tanto a nivel nacional como internacional hace que el estudio de las empresas conjuntas creadas por ellas tenga un interés inmediato. Así mismo, el interés de este tipo de acuerdos por parte de empresas españolas ha sido previamente documentado en diversos trabajos (Vidal Suárez y García Canal, 2003).

Específicamente los acuerdos (empresas conjuntas) han sido identificados a partir de la base de datos ZEPHYR de Bureau Van Dijk. Dicha base, además de identificar las empresas conjuntas, aporta numerosos datos sobre las características tanto de los socios como del mismo acuerdo. En los casos en los que ha faltado algún dato se han utilizado para completar los mismos bases de datos complementarias, en particular las bases de datos SABI y ORBIS de Bureau Van Dijk e incluso, de manera puntual, información suministrada por las páginas Web de los socios.

En el siguiente cuadro se detalla el proceso de selección citado:

**Cuadro 3.1: Fases del proceso de diseño de la muestra**

<b>FASE</b>	<b>ACTUACIÓN</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
Fase 1	Identificación de empresas conjuntas realizadas por empresas españolas con socios de cualquier nacionalidad en los años 2000-2004	Noviembre de 2006	ZHEPYR
Fase 2	Obtención de las variables independientes y dependientes	Desde diciembre de 2006 a mayo de 2007	Relación de acuerdos ZHEPYR SABI ORBIS
Fase 3	Tratamiento de información. Elaboración de variables dependientes e independientes definitivas	Desde Junio a Septiembre de 2007	Tratamiento estadístico

Fuente: Elaboración propia

En la primera fase se identificaron las empresas conjuntas realizadas por empresas españolas con socios de cualquier nacionalidad en el periodo 2000-2004. Como es sabido la base de datos ZEPHIR recoge datos para empresas conjuntas desde el año 2000 por lo que el periodo de inicio viene dado por la propia fuente de información. Como ya ha sido explicado, el estudio pretende estudiar la estabilidad de los acuerdos, y para poder estudiar cómo ha evolucionado una alianza los estudios previos anteriormente citados toman como mínimo una duración de tres años. Con esta técnica se evita el conocido “efecto luna de miel” que puede sesgar los datos (Park y Russo, 1996; Lu y Hebert, 2005), por tanto, para ser consistentes con este planteamiento, se ha decidido estudiar los acuerdos realizados hasta diciembre de 2004.

La muestra obtenida contiene una totalidad de 234 acuerdos, siendo la distribución por años bastante estable, destacando el año 2002 como el año en el que se identifican más acuerdos (60), razón que posiblemente venga explicada porque el año anterior fue en el que menos acuerdos llegaron a fructificar (31 acuerdos en 2001).

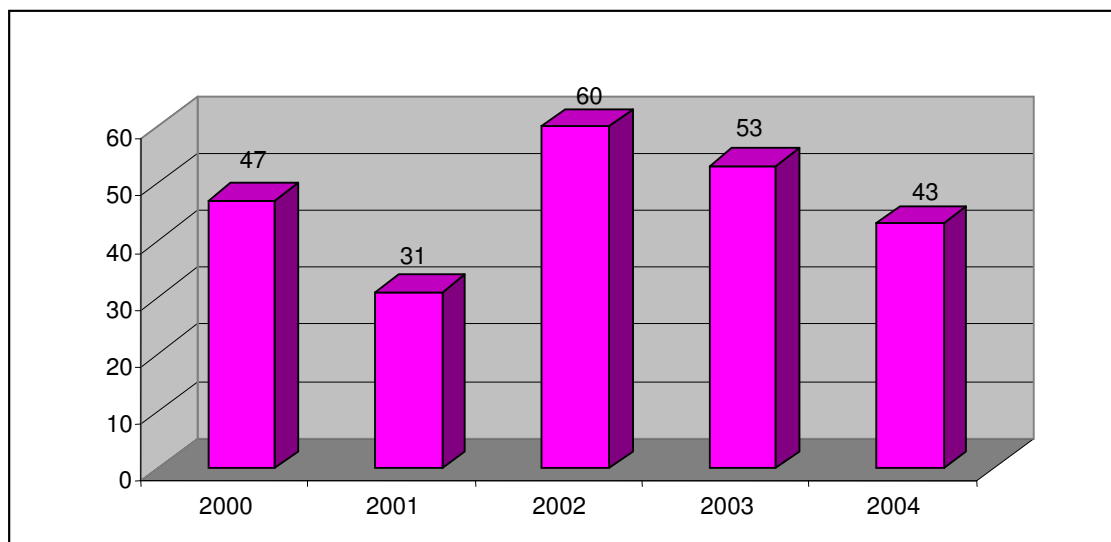
Se presenta a continuación una descripción detallada de la muestra por años:

**Cuadro 3.2. Distribución por años de las empresas conjuntas identificadas**

AÑO	NÚMERO DE ACUERDOS	PORCENTAJE	PROCENTAJE ACUMULADO
2000	47	20%	20%
2001	31	13%	33%
2002	60	26%	59%
2003	53	23%	82%
2004	43	18%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de ZEPHIR de Bureau Van Dijk

**Figura 3.1 Distribución por años de las empresas conjuntas identificadas: gráfico**



Fuente: Elaboración propia a partir de ZEPHIR de Bureau Van Dijk

### 3.1.3. Análisis descriptivo de la muestra

Para delimitar correctamente la muestra utilizada se presenta un análisis descriptivo de la misma. Dicho análisis se presenta en dos partes, en primer lugar, un



análisis de las características de las empresas conjuntas creadas y, en segundo lugar, un análisis de las características de las empresas participantes en los acuerdos.

#### a) Características de los acuerdos de cooperación

Tal y como ya ha sido comentado la muestra contiene un total de 234 empresas conjuntas realizadas por empresas españolas durante el periodo 2000-2004 con socios de cualquier nacionalidad.

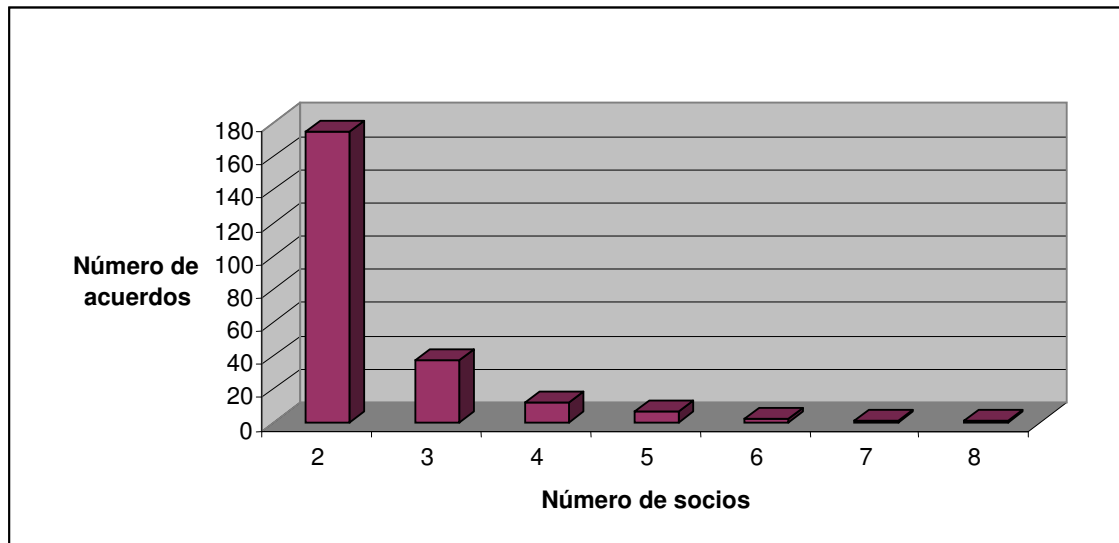
La gran mayoría de los acuerdos han sido realizados entre dos socios (74,8%) siendo el resto (25,2%) acuerdos de más de dos socios, llegando a un máximo de 8 participantes. El 95% de los acuerdos tienen un número inferior a cuatro socios siendo prácticamente anecdóticos los acuerdos entre 5, 6, 7 y 8 socios (ver cuadro 3.3 y figura 3.2). Estos datos son coherentes con los presentados por Vidal Suárez y García Canal (2003) en su estudio de alianzas estratégicas entre socios españoles con compañías extranjeras.

**Cuadro 3.3. Distribución por número de socios**

Nº de socios	Nº acuerdos	%
2	175	74,79%
3	37	15,81%
4	12	5,13%
5	6	2,56%
6	2	0,85%
7	1	0,43%
8	1	0,43%
	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

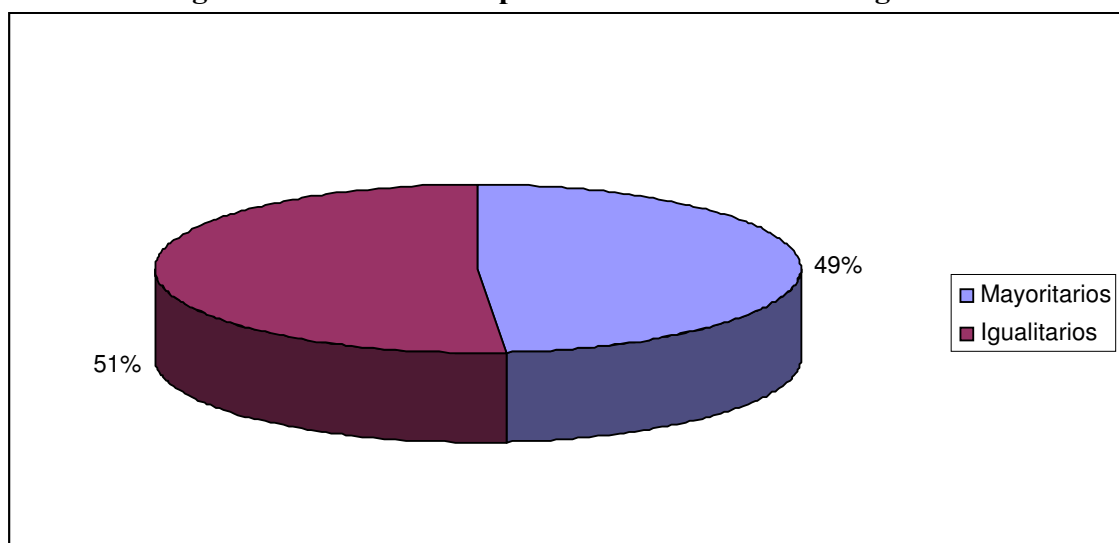
**Figura 3.2. Distribución por número de socios: gráfico**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la estructura accionarial de los acuerdos la clasificación que ha sido utilizada en este estudio ha sido la de acuerdos mayoritarios (un socio tiene la mayoría) y acuerdos igualitarios (ningún socio tiene la mayoría). La distribución de la muestra en este aspecto es prácticamente igualitaria, de los 234 acuerdos identificados 114 (48,7%) acuerdos son mayoritarios y 120 son igualitarios (51,3%). (Ver figura 3.3).

**Figura 3.3. Distribución por estructura accionarial: gráfico**



Fuente: elaboración propia

Por sector de actividad de la nueva empresa conjunta, tomando como referencia los códigos SIC a un dígito, encontramos la siguiente clasificación:

**Cuadro 3.4. Distribución por sector de actividad de la empresa conjunta**

SIC 1	Sector	J/V	%
SIC 0	Agricultura, selvicultura, ganadería y pesca	0	0%
SIC 1	Minería y construcción	7	2,99%
SIC 2	Fabricantes, manufacturas	32	13,68%
SIC 3	Fabricantes, manufacturas	15	6,41%
SIC 4	Transportes, comunicaciones y otras <i>utilities</i>	48	20,51%
SIC 5	Mayoristas, Distribución	25	10,68%
SIC 6	Finanzas, Seguros y bienes raíces	31	13,25%
SIC 7	Servicios	62	26,50%
SIC 8	Servicios	12	5,13%
SIC 9	Organismos oficiales y varios	2	0,85%
<b>TOTAL</b>		<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar existe un importante grupo de empresas conjuntas centradas en actividades de servicios (código 7) (26,5%), seguido de empresas que van a desarrollar su actividad en el sector de transportes y comunicaciones (código 4) 20,51% de la muestra. En posiciones cercanas al 13% se encuentran tanto el sector de manufacturas (código 2) como el de finanzas y seguros (código 6).

#### **b) Características de las empresas participantes en los acuerdos**

En cuanto a la nacionalidad de las empresas participantes, en primer lugar hay que destacar que 133 acuerdos son realizados entre empresas españolas (acuerdos nacionales), representando un 56,6% de la muestra y que 101 acuerdos son realizados por empresas españolas con socios extranjeros (acuerdos internacionales) representando un 43,4% de la muestra.

Ampliando el análisis al espacio comunitario destacamos que 59 acuerdos son realizados por empresas en la que al menos un socio no pertenece a la UE-15 (25,1%), siendo el resto acuerdos realizados entre socios de la UE-15. El número de acuerdos entre socios de la UE-15 es de 175 lo que representa un 74,9% de la muestra

Realizando un análisis más exhaustivo por países de procedencia de las empresas participantes se constata que existen empresas que proceden de 37 países distintos, aunque la mayoría de las empresas participantes son españolas. De un total de 566 empresas participantes 392 (69%) son empresas españolas, 22 (3,9%) son italianas, 21 (3,7%) francesas, 19 (3,4%) americanas, 17 (3%) proceden del Reino Unido, 13 (2,3%) de Portugal y 10 (1,8%) de Alemania. El resto de países tienen participaciones muy minoritarias. Ver cuadro 3.5 que detalla el país de procedencia de las empresas participantes.

**Cuadro 3.5 Países de procedencia de las empresas participantes en los acuerdos**

País	S. 1	%	S. 2	%	S. 3	%	S. 4	%	S. 5	%	S. 6	%	S. 7	%	S. 8	%	TOT.	%
Alemania			8	3,4	2	3,2											10	1,8
Argelia			2	0,85	1	1,6											3	0,5
Argentina			1	0,4	1	1,6											2	0,4
Bahamas			1	0,4													1	0,2
Bélgica			4	1,7													4	0,7
Bolivia			3	1,3													3	0,5
Brasil			5	2,1													5	0,9
Bulgaria			1	0,4													1	0,2
Canadá			2	0,9	1	1,6											3	0,5
Chile			2	0,9	1	1,6	1	4,8									4	0,7
China			6	2,6	2	3,2											8	1,4
Dinamarca			1	0,4	1	1,6											2	0,4
España	234	100	100	42,7	33	53,2	13	61,9	7	70	2	100	2	100	1	100	392	69,3
Francia			16	6,8	3	4,8	1	4,8	1	10							21	3,7
Grecia			6	2,6													6	1,1
Holanda			4	1,7	2	3,2	1	4,8									7	1,2
India			1	0,4													1	0,2
Italia			16	6,8	4	6,5	1	4,8	1	10							22	3,9
Japón			1	0,4	1	1,6											2	0,4
Kenia			1	0,4													1	0,2
Lituania				0,0	1	1,6											1	0,2
Luxemburgo			1	0,4													1	0,2
Marruecos			1	0,4													1	0,2
México			3	1,3													3	0,5
Noruega			1	0,4													1	0,2
Polonia				0,0	1	1,6											1	0,2
Portugal			8	3,4	3	4,8	2	9,5									13	2,3
R. Checa			1	0,4													1	0,2
Re. Dominicana			1	0,4													1	0,2
Sudán			1	0,4													1	0,2
Suecia			1	0,4	1	1,6	1	4,8									3	0,5
Trinidad y Tobago				0,0	1	1,6											1	0,2
Túnez			1	0,4													1	0,2
Turquía			2	0,9													2	0,4
UK			15	6,4	2	3,2											17	3,0
USA			16	6,8	1	1,6	1	4,8	1	10							19	3,4
Varios			1	0,4													1	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>100</b>	<b>234</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>566</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

S. 1: socio 1; S. 2: socio 2; .....; S. 8: socio 8.

Para analizar el tamaño de las empresas que componen la muestra seguiremos el criterio del número de trabajadores de las mismas y las agruparemos en tres categorías siguiendo el criterio de la Comisión de la Unión Europea (Do L 107 de 1996). Así aquellas empresas con un número de trabajadores inferior a 250 serán clasificadas como pequeñas, aquellas cuyo número de empleados esté entre 250 y 500 las clasificaremos como medianas y las empresas con un número de trabajadores superior a 500 serán clasificadas como grandes.

**Cuadro 3.6 Clasificación de empresas participantes en función de su tamaño**

<b>N. Empleados</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
< 250	229	40,46%
>250 <500	30	5,30%
>500	307	54,24%
	<b>566</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro 3.6 la mayoría de las empresas de la muestra (307) están dentro de la categoría de grandes empresas (54,24 %), existen pocas (30) medianas empresas (5,30%) y existen también un importante número (229) de pequeñas empresas que representan un 40,46% del total.

Se presenta a continuación la distribución de las empresas por tamaño y país.

**Cuadro 3.7. Distribución de empresas participantes en función de su tamaño y país**

PAIS	<250	%	>250<500	%	>500	%	TOTAL
Alemania	0	0,00%	1	3,33%	9	2,93%	10
Argelia	0	0,00%	0	0,00%	3	0,98%	3
Argentina	2	0,87%	0	0,00%	0	0,00%	2
Bahamas	0	0,00%	0	0,00%	1	0,33%	1
Bélgica	1	0,44%	0	0,00%	3	0,98%	4
Bolivia	0	0,00%	0	0,00%	3	0,98%	3
Brasil	2	0,87%	1	3,33%	2	0,65%	5
Bulgaria	0	0,00%	1	3,33%	0	0,00%	1
Canadá	1	0,44%	0	0,00%	2	0,65%	3
Chile	1	0,44%	1	3,33%	2	0,65%	4
China	6	2,62%	1	3,33%	1	0,33%	8
Dinamarca	1	0,44%	0	0,00%	1	0,33%	2
España	175	76,42%	20	66,67%	197	64,17%	392
Francia	6	2,62%	0	0,00%	15	4,89%	21
Grecia	2	0,87%	1	3,33%	3	0,98%	6
Holanda	2	0,87%	0	0,00%	5	1,63%	7
India	1	0,44%	0	0,00%	0	0,00%	1
Italia	5	2,18%	0	0,00%	17	5,54%	22
Japón	1	0,44%	0	0,00%	1	0,33%	2
Kenia	1	0,44%	0	0,00%	0	0,00%	1
Lituania	1	0,44%	0	0,00%	0	0,00%	1
Luxemburgo	0	0,00%	0	0,00%	1	0,33%	1
Marruecos	1	0,44%	0	0,00%	0	0,00%	1
México	3	1,31%	0	0,00%	0	0,00%	3
Noruega	1	0,44%	0	0,00%	0	0,00%	1
Polonia	1	0,44%		0,00%	0	0,00%	1
Portugal	3	1,31%	2	6,67%	8	2,61%	13
R. Checa	0	0,00%	0	0,00%	1	0,33%	1
Re. Dominicana	0	0,00%	0	0,00%	1	0,33%	1
Sudán	0	0,00%	0	0,00%	1	0,33%	1
Suecia	1	0,44%	0	0,00%	2	0,65%	3
Trinidad y Tobago		0,00%		0,00%	1	0,33%	1
Túnez	0	0,00%	0	0,00%	1	0,33%	1
Turquía	0	0,00%	1	3,33%	1	0,33%	2
UK	8	3,49%	0	0,00%	9	2,93%	17
USA	3	1,31%	1	3,33%	15	4,89%	19
Varios		0,00%		0,00%	1	0,33%	1
<b>TOTAL</b>	<b>229</b>	<b>100,00%</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	<b>307</b>	<b>100,00%</b>	<b>566</b>

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede observar en el cuadro 3.8 la gran mayoría de las empresas pequeñas son españolas (76,42%), seguidas de las procedentes del Reino Unido (3,49%) y de empresas chinas e francesas (2,62%). Por su parte la gran mayoría de las empresas medianas son también de nacionalidad española (66,67%), seguidas de empresas portuguesas (6,67%). En cuanto a las empresas grandes el 64,17% son españolas seguidas de empresas procedentes de Italia (5,54%), Francia y Estados Unidos (4,89%). Es de destacar como a medida que el tamaño de la empresa aumenta la presencia de empresas españolas va disminuyendo, aún manteniendo la amplia mayoría citada.

En cuanto al sector principal en el que las empresas participantes trabajan la muestra está de nuevo muy repartida. Tal y como se puede observar en el cuadro 3.8 el sector más representado es el de finanzas, seguros y bienes raíces (código 6) con 122 empresas que suponen un 21,55%. A continuación destacan el sector de transportes y comunicaciones (código 4) con un 18,37%, el sector de manufacturas (código 2) con un 15,37%, el sector de servicios (código 7) con un 14,84% y el sector de fabricantes y manufacturas (código 3) con un 9,54%.

**Cuadro 3.8. Distribución de empresas participantes por sectores**

<b>CODIGOS SIC</b>	<b>Sector</b>	<b>SUMA</b>	<b>%</b>
0	Agricultura, selvicultura, ganadería y pesca	2	0,35%
1	Minería y construcción	36	6,36%
2	Fabricantes, manufacturas	87	15,37%
3	Fabricantes, manufacturas	54	9,54%
4	Transportes, comunicaciones y otras <i>utilities</i>	104	18,37%
5	Mayoristas, Distribución	40	7,07%
6	Finanzas, Seguros y bienes raíces	122	21,55%
7	Servicios	84	14,84%
8	Servicios	27	4,77%
9	Organismos oficiales y varios	10	1,77%
		<b>566</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



### **3.2. MEDIDAS DE LAS VARIABLES**

#### **3.2.1. Medida de la variable dependiente: la estabilidad del acuerdo**

La variable dependiente es la estabilidad del acuerdo. Los diferentes trabajos estudiados utilizan para su medición una variable categórica (Dussauge, Garrette, Mitchel, 2000; Reuer, Zollo y Singh, 2002; Reuer y Zollo, 2005), o en otras ocasiones una variable dicotómica (Park y Russo, 1996; Reuer y Ariño, 2002, Dhanaraj y Beamish, 2003; Lu y Hebert, 2005), siendo ésta recomendada por Das y Teng (2002) en su estudio genérico de la estabilidad de las alianzas.

En nuestro caso utilizaremos una variable dicotómica que explicará la supervivencia del acuerdo. Así tomará valor 0 si la empresa conjunta ha sido disuelta y tomará valor 1 si la empresa conjunta continúa existiendo. Esta medida es coherente con las propuestas de Park y Russo (1996), Reuer y Ariño (2002), Dhanaraj y Beamish (2003), Lu y Hebert (2005), con las recomendaciones dadas por Das y Teng (2002) en su estudio de estabilidad de alianzas y fundamentalmente con el artículo de Ariño (2003) donde se estudia específicamente la validez de los constructos en el estudio de la estabilidad de las alianzas. Así Ariño (2003) demuestra cómo en el caso de las empresas conjuntas el estudio de la supervivencia de la nueva sociedad es una de las mejores medidas de estabilidad.

Para hacer operativa la variable, una vez identificados los acuerdos, se ha contrastado, utilizando fuentes de información secundarias, la supervivencia o no de la empresa conjunta. En particular se ha contrastado si las empresas conjuntas continúan elaborando y presentando cada año sus cuentas anuales. Se ha contrastado mediante la base de datos SABI si las últimas cuentas anuales han sido presentadas y por tanto aparecen informadas en la misma. Por haber hecho este estudio en el mes de mayo de

2007 las últimas cuentas que las empresas han tenido que depositar (y por lo tanto ser recogidas en la base de datos SABI) son aquellas referidas al ejercicio contable del año 2005. Así cuando aparecen informadas cuentas del ejercicio 2005 o posterior se ha considerado que la empresa continúa existiendo y en caso contrario se ha considerado que la empresa no sobrevive actualmente. En este sentido, cuando la empresa conjunta no ha sobrevivido, el año de su mortalidad se ha considerado el último en que se presentaron cuentas anuales.

Teniendo en cuenta que se trata de estudiar si con el paso del tiempo la empresa conjunta continúa existiendo o no, es necesario dejar pasar algún tiempo desde la constitución de la misma para ver su evolución. De aquí que los datos de la muestra, tal y como ya ha sido comentado, acaben en diciembre de 2004, lo cual garantiza que la antigüedad media de los acuerdos está por encima de tres. Éstos datos son consistentes con los de la literatura anterior que sugiere un mínimo de tres años de antigüedad media (Park y Russo, 1996; Dussauge, Garrette, Mitchel, 2000; Reuer, Ariño, 2002, Lu y Hebert, 2005).

### **3.2.2. Medida de las condiciones de formación del acuerdo**

Presentamos en este apartado las distintas medidas que se han utilizado en la literatura académica de las distintas variables seleccionadas. Presentamos aquí tanto las medidas de las variables referidas a la selección del socio y la medida de la variable referida al diseño del acuerdo.

**1. Medida de la nacionalidad.** Para medir la nacionalidad se han utilizado varias técnicas. En primer lugar se ha elaborado una variable dicotómica (0,1) diferenciando entre acuerdos internacionales (0=socios de distintos países) y acuerdos nacionales (1=todos los socios españoles).

En segundo lugar y para estudiar las alianzas realizadas por socios de una misma zona geográfica (Europa, Asia, América etc.) la metodología empleada habitualmente también es asignar una variable categórica a cada región (Unión Europea, Asia, USA, etc.), o en el caso de estudiar alianzas internacionales realizadas por socios de un determinado país con extranjeros asignar una variable dicotómica (0,1) si se pertenece a la misma área geográfica (Vidal Suárez, García Canal, 2003; García Canal 2003; Sleuwaegen, Schep, Hartog y Commandeur, 2003)

Al ser nuestra investigación sobre empresas conjuntas nacionales e internacionales realizadas por empresas españolas, utilizaremos esta última técnica, es decir, cuando todos los socios pertenezcan a la Unión Europea asignaremos 0, en caso contrario asignaremos 1.

**2. Número de socios.** Esta variable viene medida por el número de socios que componen la alianza en el momento de su creación. Este procedimiento ha sido el utilizado habitualmente por la literatura académica (Park, Russo, 1996; Dussauge, Garrette, Mitchell, 2000; Vidal Suárez, García Canal, 2003).

**3. Medida del encaje estratégico (similitud y complementariedad de los activos de las empresas).** Como ya ha sido comentado no existe uniformidad en la literatura en el uso de los conceptos de similitud y complementariedad de activos, y como consecuencia de esto tampoco existe consenso en las medidas a utilizar para medir los mismos. En muchos estudios incluso no se diferencia entre estos dos conceptos y se considera el encaje estratégico de las organizaciones de manera genérica (Buckling y Sengupta, 1993; Saxton, 1997). Sin embargo toda una serie de estudios recientes han hecho un esfuerzo por diferenciar entre similitud y complementariedad de los recursos aportando distintos procedimientos para medir los mismos (Kogut, 1998;

Dussauge, Garrette, Mitchell, 2000; Vidal Suárez y García Canal, 2003; Park y Ugson, 1997; Sánchez Lorda, 2003; Park, Mezas, Song, 2004; Wang y Zajac, 2007)

Presentamos a continuación un resumen de los procedimientos más habituales de hacer operativas estas variables. Unos autores analizan la relación entre los productos y los mercados de la empresas, particularmente estudiando la relación (*relatedness*) entre los negocios en que participan (Merchant y Schendel, 2000; Sánchez Lorda, 2003; Vidal Suárez y García Canal, 2003; Wang y Zajac, 2007). Por otra parte existen otros estudios en donde lo que se pretende es establecer la similitud entre determinados recursos de las empresas (Harrison, Hitt, Hoskisson, Ireland, 2001)

Desde la primera perspectiva se utilizan las técnicas habituales para el estudio de la diversificación de los negocios (Lubatkin, Merchant, Srinivasan, 1993), basadas en los sistemas de clasificación de actividades, siendo los más habituales los estudios de los códigos SIC intentando estudiar la relación existente entre los negocios. Basándose en la utilización de los códigos SIC, los diferentes autores comparan los diferentes códigos en los que participa cada socio, para, a partir de esta comparativa, establecer la similitud de los negocios de los participantes del acuerdo.

Merchant y Schendel (2000) proponen un índice de relación definido como el número de sectores comunes de los socios (según códigos SIC) entre el número de sectores en los que trabajan entre todos los socios (también según códigos SIC). En su reciente estudio Wang y Zajac (2007) realizan una revisión de las distintas medidas categóricas o continuas utilizadas por la literatura para estudiar la similitud o complementariedad de las empresas. Después de realizar un análisis crítico, deciden adoptar medidas de la relación de los negocios de las empresas basada en códigos NAICS (*North American Industrial Classification System*). En particular basan su medida en la suma ponderada de las distintas relaciones (ventas de cada empresa) entre

los socios para cada código NAICS. Partiendo de la medida de similitud, concluyen que la complementariedad total de las empresas se produce cuando la similitud entre los socios es intermedia. Así haciendo un estudio de 1 a 3 dígitos de los códigos NAICS genera una escala de similitud de 0 a 1 con 5 posiciones (0 ninguna similitud; 0,25; 0,5; 0,75; 1 similitud total). Desde esta escala de cinco posiciones de similitud establece que la complementariedad se producirá cuando la similitud es intermedia (0,5). Este mismo procedimiento ha sido utilizado por Ortiz de Urbina (2006) en su reciente trabajo.

Así mismo Vidal Suárez y García Canal (2003) estudian mediante códigos SIC de tres dígitos si los socios son competidores o no y si trabajan en el mismo ámbito geográfico (posesión de subsidiarias o no en países de origen de los socios). Por su parte, Sánchez Lorda (2003) propone estudiar la complementariedad como la suma de dos componentes: similitud geográfica e índice de competencia de los socios. El primero es definido como el cociente entre el número de socios del mismo país y el número total de socios que componen la alianza (índice que toma valores entre 0 y 1). El segundo trata de medir similitud de sectores de actuación y es medido como el número de socios que tienen el mismo código SIC entre el número de socios del acuerdo (también índice que toma valores entre 0 y 1 (similitud mayor)). Combinando los dos índices anteriores propone un índice conjunto (suma de los dos anteriores) donde el valor será 1 si las empresas pertenecen a distintos países y sectores y valores entre 0 y 1 en los demás casos.

Desde la perspectiva de la similitud entre determinados recursos de las empresas, Harrison, Hitt, Hoskisson, Ireland (2001) contrastan diferentes variables de los socios tales como gastos administrativos (ventas, generales, etc.), gasto de la deuda, gasto en I+D y la intensidad de capital.

En nuestro caso tomaremos, basándonos en las aportaciones de Sánchez Lorda (2003) y Ortiz de Urbina (2006), un índice de similitud global, suma de la similitud de los negocios y la similitud del ámbito geográfico. Por tanto calcularemos similitud geográfica como número de socios de un mismo país entre número de socios total (0 ninguna similitud de mercado, 1 máxima similitud de mercado). Por su parte calcularemos similitud de negocio como el cociente entre el número de socios con mismo códigos SIC de 3 dígitos y el número de socios que participan en el acuerdo (0 mínima similitud de negocio, 1 máxima similitud de negocio). El índice de similitud global será la suma de los dos anteriores tomando valores entre 0 y 2 (0 mínima similitud, 2 máxima similitud)

Para calcular la complementariedad utilizaremos la aportación de Wang y Zajac (2007) seguida también por Ortiz de Urbina (2006), en el que la máxima complementariedad se da cuando la similitud sea intermedia. Siguiendo el procedimiento establecido en sus aportaciones la equivalencia entre similitud y complementariedad (como variable categórica) será la siguiente:

**Cuadro 3.9. Equivalencia de las variables similitud y complementariedad**

<u>Similitud</u>	<u>Complementariedad</u>
0	1
0,1-0,9	2
1	3
1,1-1,9	1
2	0

Fuente: Adaptado de Wang y Zajac (2007)

Así la categoría 3 supondrá máxima complementariedad (similitud intermedia) , la categoría 0 supondrá nula complementariedad (máxima similitud), la categoría 1 supondrá complementariedad media (nula o alta similitud), y la categoría 2 supondrá complementariedad media alta (similitud baja).

**4. Medida de la relación de actividad (actividades de los socios y de la empresa conjunta).** Como ya ha sido explicado la similitud de los negocios (actividad) en la que participan las empresas ha sido habitualmente medida utilizando técnicas basadas en el análisis de los códigos SIC. Siguiendo técnicas utilizadas por la literatura previa haremos operativa esta variable categórica con una escala de 3 puntos (1 = mínima relación, 2 = relación intermedia, 3 = máxima relación), que obtendremos mediante la comparación de los códigos SIC a 3 dígitos de los socios con la nueva sociedad (Merchant, Schendell, 2000; Vidal Suárez, y García Canal, 2003).

Así la “relación de actividad” entre los socios y la nueva sociedad será mínima (valor 1) cuando ninguno de los códigos SIC a tres dígitos de los socios y de la empresa conjunta coincidan. La variable tomará valor 2 cuando al menos el código SIC de un socio coincida con los de la nueva entidad y, por último, tomara valor 3 cuando los códigos SIC de todos los socios coincidan con los de la empresa conjunta.

**5. Experiencia previa.** La medida más habitual establecida por la literatura es el número de acuerdos previos realizados por los distintos socios. (Gulati, 1995; Park, Russo, 1996; Saxton, 1997; Dyer y Singh, 1998; Anand y Khanna 2000; Merchant, Schendell, 2000; Kale, Dyer, Singh, 2001; Zollo, Reuer, Singh, 2002; Hagedoorn, Duysters, 2002; Reuer, Zollo, 2005). Sin embargo, hay algunos autores que hacen operativa esta variable como una variable dicotómica (0,1) reflejando si existe experiencia previa o no (Vidal Suárez y García Canal, 2003). Para hacer operativa la

variable hay que puntualizar dos cuestiones: qué tipo de acuerdos se tendrán en cuenta y qué periodo de tiempo se va a analizar.

En cuanto a la primera cuestión la literatura muestra gran diversidad de criterios. En unos casos los acuerdos incorporados son de cualquier tipo y en otros casos se centran exclusivamente en un solo tipo de acuerdo. Park, Russo (1996) y Merchant, Schendell (2000) utilizan en sus investigaciones exclusivamente empresas conjuntas. Otros autores incorporan todo tipo de acuerdos, tales como empresas conjuntas, acuerdos accionariales y acuerdos contractuales (Kale, Dyer, Singh, 2001; Hagedoorn, Duysters, 2002; Zollo, Reuer, Singh, 2002; Reuer y Zollo, 2005).

Por su parte la segunda cuestión también da lugar a muy diversas interpretaciones. Aunque para analizar la experiencia general cooperativa de las empresas habría que estudiar el número de acuerdos desde su fundación, la información disponible impide que esto pueda ser realizado así. Por tanto y en función de las fuentes de información utilizadas, cada artículo considera distintos periodos. Unos autores incorporan intervalos de diez años (Kale, Dyer, Singh, 2001), otros intervalos de siete años (Hagedoorn, Duysters, 2002), otros intervalos de 5 años (Gulati, 1995; Park, Russo, 1996), otros de cuatro años (Merchant y Schendell, 2000).

En nuestro caso tomaremos cuatro años ya que la propia fuente de información que estamos utilizando comienza en el año 1997. Por tanto, para la experiencia general cooperativa, se tendrán en cuenta todos los acuerdos de cooperación en los cuatro años previos a la fecha de constitución de la empresa conjunta, identificados por la base de datos ZEPHIR. Por su parte la experiencia específica con alguno de los socios será medida como el número de acuerdos con el mismo socio en los cuatro años anteriores, identificados por la base de datos ZEPHIR.



**6. Estructura accionarial del acuerdo.** Siguiendo los métodos utilizados por Geringer y Hebert (1991) y Dussauge, Garrette y Mitchell (2000) clasificaremos las empresas conjuntas en dos grandes grupos: igualitarias y mayoritarias. Existe otra serie de artículos que, estudiando exclusivamente empresas conjuntas internacionales, toma como variable el porcentaje accionarial que posee el socio local (Merchant y Schendell, 2000; Dhanaraj y Beamish, 2004; Lu y Hebert, 2005).

Como ya ha sido explicado, nuestra muestra recoge empresas conjuntas españolas realizadas con socios nacionales o internacionales y por tanto tiene más sentido hacer operativa la variable, como una variable dicotómica que puede tomar valores (0, 1). El 0 corresponde a empresas conjuntas mayoritarias (uno de los socios ostenta la mayoría), el 1 a empresas conjuntas igualitarias (ningún socio tiene la mayoría).

### **3.2.3. Medida de las variables de control**

Además de las variables citadas, se ha decidido incluir en el modelo dos variables de control. Particularmente se analizará cómo el tamaño de la empresa y el año en el que se realiza el acuerdo influyen en la estabilidad del mismo. Se presentan a continuación las bases teóricas de estas variables.

**1.- Tamaño de la empresa.** Existe abundante literatura sobre el impacto del tamaño de la empresa en el éxito de los acuerdos. Unos estudios han utilizado la variable tamaño o variantes de la misma (diferencia de tamaño entre los socios) como variable independiente (Glaister, Buckley, 1996; Eisenhardt, Scoohoven, 1996; Hagedoorn, Sadowski 1999; Anand y Khanna, 2000; Hagedoorn, Duystres, 2002; Luo, 2002; Colombo, 2003) y en otros el tamaño aparece como variable de control (Gulati,

1995; Das, Sen, Sengupta, 1998; Stuart, 2000; Rothaermel, 2001; Reuer, Ariño, 2002; Lui, Ngo, 2004).

El argumento fundamental de los diferentes estudios es que compañías que tienen diferente tamaño tienen encajes organizativos peores y es más probable que surjan conflictos con los costes de control y coordinación que ellos generan. Algunos de ellos han estudiado directamente cómo afecta la diferencia entre tamaños de los distintos socios a la estabilidad de los acuerdos (Hagedoorn, Sadowski 1999; Reuer y Ariño, 2002; Dhanaraj y Beamish, 2004; Lu y Hebert, 2005). El efecto esperado, por tanto, es que acuerdos entre compañías de similar tamaño tenderán a ser más estables que alianzas donde el tamaño de los socios es muy diferente.

El tamaño de las distintas empresas participantes ha sido medido por la literatura previa de muy diferentes maneras, sin que exista un criterio único para su medición. Quizás el criterio más aceptado es el de tamaño según el número de trabajadores de la empresa utilizado entre otros en los trabajos de Hagedoorn y Sadowsky (1999), Dass y Teng (2000), Luo (2002), Reuer y Ariño (2002), Dhanaraj y Beamish (2004) y Lu y Hebert (2005). Existen otros muchos criterios utilizados en otros trabajos: capitalización de mercado de la empresa (Merchant y Schendell, 2000), activo total de la empresa (Eisenhardt y Schoohoven, 1996), volumen de ventas (Hagedoorn y Duysters, 2002), etc.

Los trabajos previos que recientemente han estudiado la supervivencia en acuerdos de cooperación han utilizado habitualmente el número de trabajadores (Hagedoorn y Sadowsky, 1999; Dhanaraj y Beamish, 2004; Lu y Hebert, 2005). Por esta causa, y por ser ésta la medida clásica de tamaño, será la utilizada en este trabajo. Así, para hacer operativa esta variable, se ha elaborado, utilizando como referencia el número de trabajadores, una variable categórica de 3 niveles en el que se han

identificado 3 categorías: 1 = igual tamaño, 2 = tamaño similar y 3 = distinto tamaño. Para hacer operativa esta variable se ha utilizado la clasificación establecida por la Comisión de la Unión Europea (Do L 107 de 1996), que califica como empresa pequeña aquella que tiene menos de 250 empleados, mediana si tiene entre 250 y 500 empleados y grande si el número de empleados es superior a 500.

**2.- Año de la operación.** También existen diversos estudios previos que han utilizado el año en que se ha realizado la alianza como variable que puede influir en el éxito de la alianza (Kogut, 1998; Stuart, 2000; Rothaermel, 2001; Reuer, Ariño, 2002; Reuer, Zollo, Singh, 2002; Vidal Suárez, García Canal, 2003; Park, Mezias, Song, 2004). Sin embargo esta variable ha sido utilizada fundamentalmente como variable de control y no como variable independiente.

Esta variable se incorpora para analizar si el año en que se pone en marcha el acuerdo influye de alguna manera en la estabilidad del mismo. El argumento que existe detrás de estos estudios es tratar de explicar cómo determinadas variables asociadas al momento temporal donde se crea el acuerdo influyen en la estabilidad del mismo (situaciones económicas, crisis económicas, políticas económicas de los gobiernos, etc.).

Para hacer operativa esta variable se ha transformado la misma en una variable dicotómica para cada uno de los cinco años (2000 a 2004). Por tanto en cada acuerdo se otorga valor 0 en el año de creación y valor 1 para el resto de los años.

Una vez seleccionada la muestra y obtenida la información, se ha procedido a realizar distintos tratamientos estadísticos, que serán presentados en el próximo capítulo. El cuadro 3.10 presenta la ficha técnica de la investigación.

**Cuadro 3.10: Ficha técnica de la investigación**

<b>Unidad de análisis</b>	Empresas conjuntas creadas por empresas españolas con socios de cualquier país de mundo
<b>Ámbito geográfico</b>	Mundial
<b>Tamaño de la Muestra</b>	234 Empresas conjuntas realizadas por 566 empresas
<b>Horizonte temporal</b>	Cinco años (2000-2004)
<b>Fuentes de Información</b>	ZEPHYR de Bureau Van Dijk SABI y ORBIS de Bureau Van Dijk
<b>Tratamiento de la Información</b>	SSPS 14.0 para Windows
<b>Análisis descriptivos de la muestra</b>	Análisis descriptivos: media, desviación típica, frecuencias y correlaciones
<b>Método de estimación</b>	Regresión logística binomial

Fuente: Elaboración propia



## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS**



En el presente capítulo se explicarán detalladamente los resultados procedentes del análisis empírico del modelo teórico propuesto. En un primer apartado se seleccionará y estudiará la técnica estadística que va a ser empleada, justificando su selección para nuestro estudio.

En un segundo apartado se comentará la contrastación del modelo teórico de estudio. Para ello se llevará a cabo el análisis explicativo, se presentarán los estadísticos que describen las diferentes variables y se realizará la contrastación de las hipótesis. Se analizarán, por tanto, el grupo de factores seleccionado y su efecto en la estabilidad de las empresas conjuntas que componen la muestra y se relacionarán con los modelos teóricos expuestos en el capítulo 2 de este trabajo. En un último apartado se analizarán los resultados y se interpretarán los mismos.



#### **4.1. SELECCIÓN DE LA HERRAMIENTA ESTADÍSTICA**

Para poder proceder a la contrastación de las hipótesis planteadas, la primera cuestión a aclarar es la técnica estadística a aplicar que se adapte a las características de nuestra investigación.

Para la elección de la técnica más adecuada utilizaremos la clasificación establecida por Hair, Anderson, Tatham y Black (2005) (ver cuadro 4.1). En primer lugar, ya que nuestra pretensión es analizar relaciones entre más de dos variables, se hace necesario utilizar un análisis multivariante. Así mismo nuestra pretensión es medir relaciones de dependencia y no de interdependencia.

Nuestro modelo de investigación, como es sabido, plantea exclusivamente una variable dependiente y además la misma es no métrica (no continua). Por tanto, la técnica a utilizar sería o el análisis discriminante o la regresión logística. Para poder decidir cuál es la más correcta se debe analizar cómo son las diferentes variables. En nuestro caso, y tal y como ha sido diseñada la investigación y medidas las variables, nos encontramos con las siguientes características:

1.- La variable dependiente es no continua: dicotómica.

2.- Las variables independientes y de control son tanto continuas (número de socios, experiencia, etc.) como no continuas (dicotómicas o categóricas) (nacionalidad, estructura accionarial, complementariedad, relación de actividad, etc.)

**Cuadro 4.1. Selección de técnicas multivariantes**

<b><u>ELECCIÓN DE TÉCNICA ESTADÍSTICA</u></b>						
<b>RELACIONES DE DEPENDENCIA</b>				<b>RELACIONES DE INTERDEPENDENCIA</b>		
<b><u>Número de variables que explican</u></b>				<b><u>Estructura de relaciones entre</u></b>		
Múltiples relaciones		Varias variables dependientes	Una variable dependiente	Variables	Casos/ encuestados	Objetos
T É C N I C A S	<i>Ecuaciones estructurales</i>	<u>V. dependientes métricas:</u> <i>Correlación Canónica</i> <i>Ana. Multivariante</i>	<u>V. dependientes métricas:</u> <i>Regresión múltiple</i> <i>análisis de conjunto</i>	<i>Análisis factorial</i>	<i>Análisis cluster</i>	<u>Métricos</u> <i>Análisis multidimensional</i>
		<u>V.dependi. no métricas:</u> <i>Correlación canónica con variables ficticias</i>	<u>V.dependi. no métricas:</u> <i>Análisis discriminante</i> <i>Regresiones logísticas</i>			<u>No métricos</u> <i>Análisis de correspondencias</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Hair, Anderson, Tatham y Black (2005)

Siguiendo a Hair, Anderson, Tatham y Black (2005) (pp.316): *“Hay varios motivos por los que la regresión logística es una alternativa atractiva al análisis discriminante en tanto que la variable dependiente cuente solo con dos categorías. En primer lugar la regresión logística está menos influida que el análisis discriminante por las diferencias de varianzas-covarianzas entre los grupos, un supuesto básico del análisis discriminante. En segundo lugar, la regresión logística puede tratar con variables categóricas fácilmente, mientras que en el análisis discriminante el uso de variables ficticias creaba problemas con las igualdades de varianzas-covarianzas. Finalmente los resultados de la regresión logística son paralelos a los de la regresión múltiple en lo relativo a su interpretación y las medidas de diagnóstico caso a caso disponibles para el examen de los residuos”*.

En esta misma línea, la literatura académica referida a estabilidad en acuerdos de cooperación utiliza habitualmente la técnica de regresión logística (Merchant y Schendel, 2000; Dussauge, Garrette y Mitchell, 2000; Dhanaraj y Beamish, 2003; Pangarkar, 2003; Lu y Hebert, 2005).

Atendiendo a los anteriores argumentos la técnica más apropiada en nuestro caso es la regresión logística. Particularmente en nuestro caso y ya que la variable dependiente toma dos valores (supervivencia o no de la empresa conjunta) utilizaremos la regresión logística binomial.

A continuación presentaremos las bases teóricas fundamentales de los modelos de regresión logística, de la interpretación de los coeficientes de modelo y de los contrastes de las hipótesis. La información para elaborar este apartado ha sido extraída de Hair, Anderson, Tatham y Black (2005), Levy y Varela (2003) y Pérez López (2005).

En primer lugar, es necesario realizar una precisión terminológica. Aunque algunos autores utilizan la denominación “modelo logit” y “modelo de regresión logística” de manera

diferenciada otros muchos los utilizan de forma indistinta (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2005). El “modelo logit” es utilizado cuando todas las variables independientes son continuas y no existe ninguna categórica. Por su parte la regresión logística binomial se utiliza cuando las variables independientes son continuas o categóricas (éste es el caso de nuestra investigación), y por lo tanto será la denominación que utilizaremos.

Como es sabido un proceso binomial solo tiene dos posibles resultados: “éxito” (en nuestro caso supervivencia de la empresa conjunta) o “fracaso” (en nuestro caso empresa conjunta que ya no existe), siendo la probabilidad de cada uno de ellos constante a lo largo de una serie de repeticiones.

La función de densidad de una variable binomial puntual (variable de Bernoulli) viene dada por la siguiente expresión:

$$f(y) = p^y (1 - p)^{1-y}$$

Por tanto un proceso binomial puntual está caracterizado por la probabilidad de éxito (empresa conjunta sigue existiendo), representada por  $p$ , y por la probabilidad de fracaso (empresa conjunta ya no existe) que se representa por  $q$ . Evidentemente ambas probabilidades están relacionadas ( $p+q=1$ ) y en muchas ocasiones se utiliza el cociente  $p/q$ , denominado *odds* o ventaja, que indica cuánto más o menos probable es el éxito que el fracaso.

$$Odds = \text{probabilidad de éxito} / \text{probabilidad de fracaso} = p/q$$

Un modelo de regresión logística binomial (modelo de regresión con variable dependiente binomial) es un modelo que permite estudiar si dicha variable depende o no de otra u otras variables. Si una variable binomial de parámetro  $p$  es independiente de otra variable  $X$ , se cumple  $(p/X=x)=p$ , para cualquier valor  $x$  de la variable  $X$ .

Por consiguiente, un modelo de regresión con variable dependiente binomial y una única variable independiente  $X$  se materializa en una función en la que  $p$  aparece dependiendo de  $X$  y de unos coeficientes que estiman la relación de dependencia. Para una única variable independiente  $X$  el modelo de regresión logística toma la forma:

$$\ln(p/q) = \alpha_0 + \alpha_1 X$$

donde  $\ln$  es logaritmo neperiano,  $\alpha_0, \alpha_1$  son constantes y  $X$  una variable que puede ser continua o discreta. Generalizando la expresión para  $k$  variables independientes tenemos el modelo de regresión logística binomial:

$$\ln(p/q) = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \dots + \alpha_k X_k$$

Como se observa se ha definido el modelo utilizando el  $\ln$  de  $(p/q)$ , logaritmo de *odds*, ya que a efectos de interpretar los coeficientes de las variables es mucho más fácil hacerlo cuando el modelo se ha establecido de esta manera. Por tanto el modelo básico se puede escribir de otras formas equivalentes que en ocasiones son más fáciles de manejar, entre otras:

$$\begin{aligned} \ln(p/q) = \alpha_0 + \alpha_1 X &\Leftrightarrow \ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = \alpha_0 + \alpha_1 X \Leftrightarrow \frac{p}{1-p} = e^{\alpha_0 + \alpha_1 X} \Leftrightarrow \\ p &= \frac{e^{\alpha_0 + \alpha_1 X}}{1 + e^{\alpha_0 + \alpha_1 X}} \Leftrightarrow p = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha_0 + \alpha_1 X)}} \end{aligned}$$

A la función:  $f(z) = \frac{1}{1 + e^{-z}}$  se le denomina función logística.

Así el modelo de regresión logística binomial es expresado en numerosas ocasiones como

$$p = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \dots + \alpha_k X_k)}}$$

El método clásico de estimación de coeficientes de los modelos de regresión, método de los mínimos cuadrados, no es aplicable a la regresión logística, ya que dicho método se basa en la normalidad de la variable dependiente, cuestión que en este caso no se cumple. La técnica estadística, entonces, utiliza el conocido como método de la máxima verosimilitud.

Así partiendo de la ya comentada expresión

$$p_i = \frac{e^{\alpha_0 + \alpha_1 X_i}}{1 + e^{\alpha_0 + \alpha_1 X_i}}$$

y sabiendo que la función de verosimilitud para una variable binomial puntual es:

$$L(p_i / y_i) = (p_i)^{y_i} (1 - p_i)^{1-y_i} \text{ y para } n \text{ observaciones independientes}$$

$$L(p_1, \dots, p_n / y_1, \dots, y_n) = \prod_{i=1}^n (p_i)^{y_i} (1 - p_i)^{1-y_i}$$

si sustituimos  $p_i$  obtenemos que la función de verosimilitud de la regresión logística binomial viene dada por la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned} L(p_1, \dots, p_n / y_1, \dots, y_n) &= \prod_{i=1}^n \left( \frac{e^{\alpha_0 + \alpha_1 X_i}}{1 + e^{\alpha_0 + \alpha_1 X_i}} \right)^{y_i} \left( 1 - \frac{e^{\alpha_0 + \alpha_1 X_i}}{1 + e^{\alpha_0 + \alpha_1 X_i}} \right)^{1-y_i} = \\ &= \prod_{i=1}^n \left( \frac{e^{\alpha_0 + \alpha_1 X_i}}{1 + e^{\alpha_0 + \alpha_1 X_i}} \right)^{y_i} \left( \frac{1}{1 + e^{\alpha_0 + \alpha_1 X_i}} \right)^{1-y_i} \end{aligned}$$

Por tanto los parámetros estimados del modelo serán los valores  $\alpha_0, \alpha_1$ , que maximicen la función  $\ln L(\alpha_0, \alpha_1)$

La interpretación de los parámetros de los modelos de regresión logística es distinta que en los modelos de regresión lineal. A diferencia del modelo de regresión lineal en los modelos de regresión logística no se pueden interpretar las estimaciones de los parámetros directamente.

En la práctica es habitual realizar únicamente interpretaciones del signo de los parámetros estimados. Así cuando  $\alpha_i$  es positivo, un aumento en la variable independiente correspondiente produce un aumento en la probabilidad de escoger la opción 1. Si el parámetro estimado es negativo, un aumento en la variable independiente implicará una reducción en la probabilidad de elegir esa opción 1. Sin embargo no se puede hablar de la magnitud de los parámetros. El impacto que los incrementos de las variables explicativas tienen en el incremento de la probabilidad estimada de escoger la opción 1, dependerá del valor inicial de las mismas variables explicativas.

Así, y sabiendo que la relación entre las variables dependientes y las independientes no es directa, la relación se establece a través de la probabilidad. El modelo estimado proporciona la cuantificación de la probabilidad de elegir la opción 1. Esto se realiza mediante el denominado *odds ratio* (ratio de riesgo o riesgo relativo), que compara el odds de dos sucesos. Partiendo de la ya comentada definición de odds como  $Odds = p/q$  se define *odds ratio* como el cociente de los odds para los dos sucesos y por lo tanto mide cuánto más ventajoso es el éxito sobre el fracaso en el primer suceso que en el segundo. La representación matemática sería

$$\ln \frac{p/q|X=x_1}{p/q|X=x_0} = \alpha_1(x_1 - x_0) \Leftrightarrow \ln \frac{p/q|X=x_1}{p/q|X=x_0} = \alpha_1(x_1 - x_0) = \alpha_1 \delta$$

$$\text{Odds ratio} = e^{\alpha_1 \delta}$$

O escrito de otra manera

$$Oddsratio = \frac{Prob_{(evento)}}{Prob_{(noevento)}} = e^{\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \dots + \alpha_k X_k}$$

Dicho de otro modo, el *odds ratio* nos informa del número de veces que la probabilidad de elegir la opción 1 contiene a la probabilidad de la opción 0. Así, un incremento en una variable cualquiera X en una unidad hace incrementar el ratio de manera multiplicativa, siendo el efecto más fuerte cuanto mayor sea el valor absoluto de  $\alpha$  y dependiendo la dirección de su signo. Por tanto si el signo es positivo indica un aumento de la probabilidad de la opción 1, mientras que si es negativo disminuye dicha probabilidad.

Visto lo anterior a través de los coeficientes o parámetros podemos predecir la probabilidad de que un suceso tenga o no lugar, ya que los coeficientes estimados son medidas de los cambios en el *odds ratio*. Tal y como hemos visto estos están expresados en logaritmos, y por tanto para poder interpretarlos de manera sencilla es necesario transformarlos (tomando los antilogaritmos), cuestión que hacen de forma automática los paquetes estadísticos (particularmente el usado por nosotros SPSS). A efectos prácticos el paquete estadístico calcula los coeficientes transformados a los que denomina Exp (Beta), pudiendo ser estos coeficientes transformados e interpretados del mismo modo que los de la regresión lineal. Es decir los Exp (Beta) muestran el cambio que se produce en la variable dependiente asociado a un cambio en una unidad de la variable independiente, manteniéndose el resto de las variables constantes.

La significación de estos coeficientes o parámetros se hace de una manera similar a la regresión múltiple. Se trata de contrastar la hipótesis de que un coeficiente sea distinto de cero, el cero significa que el *odds ratio* no cambia y que la probabilidad no se ve afectada. En la regresión múltiple se utiliza el valor del *t* para valorar la significación de cada coeficiente, en la regresión logística se utiliza un estadístico diferente, llamado estadístico de Wald. Éste



proporciona la significación estadística para cada coeficiente estimado indicando por tanto la fuerza explicativa de cada variable en el modelo. Las variables con mayores valores del estadístico serán las más representativas, ya que el estadístico se comporta como una *chi-cuadrado*.

Para poder interpretar un modelo de regresión logística hay que utilizar una serie de indicadores que permitan valorar la bondad del ajuste global de modelo estimado. Las pruebas más habituales para el modelo en su conjunto son (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2005):

1.- La medida global de cómo se ajusta el modelo, similar al valor de la suma de errores al cuadrado en la regresión múltiple, viene dada por el valor de la verosimilitud, que es menos dos veces el logaritmo del valor de verosimilitud y se representa por -2 LL o -2 *Log Likelihood*. Un modelo con un buen ajuste tendrá un valor pequeño para -2LL. El valor mínimo para -2LL es 0. Un ajuste perfecto tiene una verosimilitud de 1 y por tanto un -2LL de 0. El valor de la verosimilitud puede compararse asimismo entre ecuaciones, donde la diferencia representa el cambio en el ajuste predictivo de una ecuación a otra. Los programas estadísticos cuentan con contrastes automáticos para evaluar la significación de estas diferencias.

2.- El contraste de la *chi-cuadrado* para la reducción en el logaritmo del valor de verosimilitud proporciona una medida de mejora debida a la introducción de variables independientes. Un modelo nulo, que es similar a calcular el total de la suma de los cuadrados utilizando sólo la media, proporciona el punto de partida de la comparación. Por tanto, si la *chi cuadrado* es significativa, se puede afirmar que el modelo es válido.

3.- Además de las contrastaciones de *chi-cuadrado*, se han construido varias medidas diferentes de tipo  $R^2$  (llamadas *pseudo  $R^2$* ) para representar el ajuste global del modelo, al igual que el coeficiente de determinación hace en la regresión múltiple. Entre los más

conocidos se encuentran la  $R^2$  de Mc Fadden, la  $R^2$  de Cox y Snell y la  $R^2$  de Nagelkerke, que se interpretan como el coeficiente de determinación de la regresión múltiple.

4.- Existe otro tipo de pruebas que también permite evaluar el ajuste global del modelo. El método de las matrices de clasificación, comparando casos estimados por el modelo y casos observados, trata de medir el porcentaje de casos correctamente predichos para cada opción. Otra prueba conocida es la de Hosmer y Lemeshow, que toma los casos y los divide en 10 clases aproximadamente iguales. Una vez divididos el número de sucesos reales y predichos se compara en cada clase con el estadístico *chi-cuadrado*. Sin embargo el uso de este estadístico requiere de un tamaño de muestra adecuado para asegurar que cada grupo cuenta a menos con cinco observaciones y nunca cae por debajo de uno.

Por último, es necesario destacar que en los estudios que se realizan en algunas ciencias, entre otras las sociales, en muchas ocasiones las proporciones de las opciones observadas en la muestra son desiguales. Es decir, la muestra no se encuentra correctamente balanceada entre las dos categorías que puede tomar la variable dependiente. Algunos autores (Hardy, 1993; Liao, 1994) han sugerido que cuando esto ocurre la opción mas frecuente en la realidad se predice muy bien y la contraria muy mal. Se considera así que la muestra está incorrectamente balanceada cuando una de las categorías de la variable supone mas del 70% y, por tanto, la otra menos del 30%. Para resolver esta situación se pueden proponer, entre otras, las siguientes dos soluciones (Liao, 1994): 1.- Asignar al punto de corte de la regresión la proporción observada del suceso a estudiar. 2.- Crear desde la muestra original una submuestra aleatoria balanceada al 50% y realizar las regresiones desde la misma.

En nuestro estudio aplicaremos como punto de corte la proporción muestral de la opción 1, e incorporaremos una regresión con una submuestra balanceada al 50%, para comprobar la solidez de los resultados.

## 4.2. CONTRASTACIÓN DEL MODELO TEÓRICO

En este apartado se va a proceder a la contrastación del modelo teórico presentado en el capítulo 2 de este trabajo, analizando los factores determinantes de estabilidad (supervivencia) en las empresas conjuntas. Para este contraste y tal y como ha sido explicado en el apartado anterior se llevará a cabo una regresión logística binomial en que la variable dependiente (estabilidad) ha sido codificada como una variable dicotómica.

Presentaremos en primer lugar un análisis descriptivo de las variables implicadas, caracterizando las mismas como continuas o categóricas y analizando sus relaciones bivariantes para la detección de casos de multicolinealidad. En un segundo apartado se recogerán los resultados de la regresión logística binomial, analizando el efecto de las variables independientes sobre las dependientes.

### 4.2.1. Análisis descriptivo de las variables

Presentamos a continuación un análisis descriptivo de la variable dependiente así como de las variables independientes, diferenciando para estas últimas entre continuas y categóricas.

**Cuadro 4.2. Frecuencias de la variable dependiente**

Variable dependiente	Categoría	Frecuencia	%
Existencia o no	1: Sí existe	145	62%
	0: No existe	89	38%

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4.3.a. Descriptivos de las variables independientes continuas**

<b>Variables continuas</b>	<b>N</b>	<b>mínimo</b>	<b>máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv típica</b>
Número de socios	234	2	8	2,42	0,91
Experiencia previa	234	0	12	0,97	1,746
Ex. Prev. = socio	234	0	2	0,06	,341
Similitud total	234	0	2	1	0,597

Fuente: Elaboración propia

Para analizar las relaciones bivariantes de las variables independientes continuas haremos uso del coeficiente de correlación de Spearman.

**Cuadro 4.3.b. Correlaciones de las variables independientes continuas**

<b>Rho de Spearman</b>	<b>Nº de socios</b>	<b>Experiencia previa</b>	<b>Similitud total</b>
<b>Nº de socios</b>	1	0,073	0,238**
<b>Experiencia previa</b>		1	-,116
<b>Similitud total</b>			1

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro 4.3.b. no existe importante correlación entre ninguna de las variables continuas. La correlación más alta, sin que sea excesivamente relevante, se produce entre las variables número de socios y similitud total, que será tomada en cuenta en el análisis conjunto. Esta correlación podría ser explicada por la manera en que se ha hecho operativa la variable similitud total.

**Cuadro 4.4. Descriptivos de las variables dicotómicas y categóricas**

<b>Variables independientes</b>	<b>Categorías</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>%</b>
Nacional /Internacional	0: Internacional	133	56,84 %
	1: Nacional	101	43,16 %
Unión Europea	0: No UE	59	25,21 %
	1: Sí UE	175	74,79 %
Estructura accionarial	0: mayoritaria	114	48,72 %
	1: igualitaria	120	51,28 %
Complementariedad	0: no complementa.	34	14,53 %
	1: compl. intermedia	61	26,07 %
	2: compl. intermedia	16	6,84 %
	3: total complementa.	123	52,56 %
Relación de actividad	1: ninguna relación	55	23,50 %
	2: relación media	108	46,15 %
	3: total relación	71	30,34 %
Tamaño	0: igual tamaño	150	64,1 %
	1: tamaño similar	19	8,1 %
	2: distinto tamaño	65	27,8 %
Año	Año 2000	47	20,1 %
	Año 2001	31	13,2 %
	Año 2002	60	25,6 %
	Año 2003	53	22,6 %
	Año 2004	43	18,4 %

Fuente: Elaboración propia

Para detectar problemas de multicolinealidad utilizaremos tablas de contingencia que estudien las relaciones bivariantes de las variables dependientes no continuas entre sí. Para ello se han generado las tablas de contingencia con el estadístico Gamma, que tomará valores entre -1 y +1. Valores cercanos a 1 indican una evolución paralela de los valores de las variables, ya sea creciendo o decreciendo. Valores cercanos a -1 indican que cuando una variable crece la otra decrece y valores cercanos a 0 indican que no existe asociación. Así mismo se han realizado las tablas de contingencia (ETA) entre las variables continuas y categóricas, no habiendo encontrado correlaciones significativas.

**Cuadro 4.5. Tablas de contingencia de las variables independientes no continuas**

<b>NAC.INT. DICOT. CON</b>	<b>Valor Gamma</b>	<b>Err.Tip. As.</b>	<b>Sig</b>
UE dicotómica	1	0	<b>0</b>
Estructura accionarial	0,032	0,132	0,806
Tamaño categórica	0,08	0,127	0,533
Complementariedad	-0,206	0,107	<b>0,063</b>
Relación actividad	-0,12	0,109	0,271
A2000	-0,398	0,15	<b>0,012</b>
A2001	-0,261	0,191	0,175
A2002	0,392	0,129	<b>0,07</b>
A2003	0,056	0,157	0,724
A2004	0,026	0,17	0,881
<b>UE dicotómica CON</b>	<b>Valor Gamma</b>	<b>Err.Tip. As.</b>	<b>Sig</b>
Estructura accionarial	0,359	0,135	<b>0,013</b>
Tamaño categórica	0,12	0,145	0,934
Complementariedad	-0,6	0,109	0,581
Relación actividad	-0,103	0,125	0,412
A2000	-0,267	0,164	0,148
A2001	-0,018	0,221	0,935
A2002	0,527	0,157	<b>0,001</b>
A2003	-0,041	0,178	0,821
A2004	-0,221	0,175	0,251
<b>Estructura accionarial CON</b>	<b>Valor Gamma</b>	<b>Err.Tip. As.</b>	<b>Sig</b>
Tamaño categórica	-0,049	0,126	0,699
Complementariedad	-0,03	0,109	0,782
Relación actividad	0,216	0,105	<b>0,042</b>
A2000	0,106	0,162	0,514
A2001	0,087	0,192	0,652
A2002	-0,006	0,151	0,968
A2003	0,046	0,156	0,771
A2004	-0,224	0,162	0,18
<b>Tamaño catego CON</b>	<b>Valor Gamma</b>	<b>Err.Tip. As.</b>	<b>Sig</b>
Complementariedad	0,111	0,109	0,304
Relación actividad	0,127	0,11	0,249
A2000	-0,033	0,152	0,852
A2001	0,03	0,194	0,876
A2002	0,084	0,148	0,577
A2003	-0,308	0,152	<b>0,039</b>
A2004	0,222	0,136	0,134
<b>Complementariedad CON</b>	<b>Valor Gamma</b>	<b>Err.Tip. As.</b>	<b>Sig</b>
Relación actividad	-0,097	0,101	0,344
A2000	0,025	0,131	0,848
A2001	-0,163	0,145	0,285
A2002	-0,145	0,126	0,265
A2003	0,175	0,128	0,168
A2004	0,088	0,147	0,543
<b>Relación actividad</b>	<b>Valor Gamma</b>	<b>Err.Tip. As.</b>	<b>Sig</b>
A2000	0,115	0,135	0,395
A2001	-0,137	0,154	0,382
A2002	-0,25	0,127	0,846
A2003	-0,095	0,133	0,481
A2004	0,128	0,132	0,334

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar no existen graves problemas de multicolinealidad, exceptuando las siguientes relaciones. La variable nacional/internacional está obviamente relacionada con la variable UE/ No UE, así mismo la variable nacional/internacional tiene relación con la complementariedad. En este último caso la causa fundamental puede deberse al método con el que se ha hecho operativa la variable complementariedad basándose entre otras variables en la similitud geográfica. La estructura accionarial tiene relación con la relación de actividad, y con la variable UE/ No UE por lo que la incorporación de las dos variables en el modelo ha de interpretarse con especial cuidado.

En todo caso estas relaciones serán tenidas en cuenta a la hora de incorporar estas variables al modelo y su capacidad de explicar la variable independiente.

#### **4.2.2.- Análisis explicativo: modelo de regresión logística binomial**

Presentamos a continuación los análisis estadísticos realizados para contrastar las hipótesis planteadas en nuestro modelo de investigación: H1a y b (nacionalidad), H2 a y b (número de socios), H3 a, b (similitud y complementariedad), H4 (relación de actividad), H5 a y b (experiencia previa), H6 a y b (estructura accionarial) y su efecto en la estabilidad (supervivencia) de las empresas conjuntas analizadas.

Para realizar el análisis se ha optado por el siguiente procedimiento:

1.- En primer lugar se han realizado las regresiones logísticas binomiales simples para cada una de las variables independientes. Aunque estas regresiones no tienen por qué tener un ajuste correcto, si nos indican la dirección de su posible influencia en la variable dependiente, y nos permite detectar aquellos casos donde factores con mayor valor explicativo oculten la influencia de otros.

2.- En segundo lugar se han realizado las siguientes regresiones logísticas binomiales mediante el procedimiento “Introducir”: regresión incluyendo variables de control y las variables referidas a la selección del socio (nacionalidad, número, complementariedad, similitud, relación de actividad y experiencia previa); regresión incluyendo las variables de control y la variable referida a diseño del acuerdo (estructura accionarial); regresión incluyendo las variables de control y todas las variables modelo. A partir de aquí se han elaborado nuevos modelos (procedimiento “Hacia delante”) tratando de excluir aquellas variables no significativas a fin de presentar un modelo final que incluyera sólo las variables significativas.

Nuestra muestra se encuentra razonablemente balanceada y cumple con el criterio de que ninguna de las categorías de la variable dependiente supone menos del 30% (Hardy, 1993; Liao, 1994), en nuestro caso la categoría 0 (no existe) supone un 38%, y la categoría 1 (sí existe) un 62%. Aun así, siguiendo los razonamientos expuestos en el apartado 4.1 se ha considerado en todas las regresiones logísticas binomiales como punto de corte la frecuencia de la variable dependiente opción 1 (existe), es decir 62%, evitando los problemas que pudieran surgir por utilizar una muestra no perfectamente balanceada al 50%. Por último, con ánimo de dar mayor consistencia a nuestros resultados se ha realizado una submuestra aleatoria balanceada al 50% y se han realizado regresiones logísticas binomiales (procedimiento “hacia delante”) con todas las variables del modelo, a fin de contrastar la solidez de nuestros resultados.

Los resultados de las regresiones logísticas binomiales simples para cada una de las variables independientes son presentados en el cuadro 4.6:



**Cuadro 4.6 Regresiones logísticas binomiales simples**

<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>B</b>	<b>ET</b>	<b>WALD</b>	<b>SIG</b>	<b>Exp (B)</b>
Nacio/Int dicotómica	0,37	0,28	1,84	0,18	1,45
UE dicotómica	0,08	0,31	0,06	0,80	1,08
Nº de socios	0,04	0,15	0,08	0,78	1,04
Estructura accionarial	0,03	0,27	0,01	0,91	1,03
Exp. Previa	0,07	0,08	0,73	0,39	1,07
Exp. Previa = socio	10,37	7595,76	0,00	1,00	31980,41
Similitud total	0,39	0,23	2,94	<b>0,09</b>	1,48
Complementariedad (categórica 1)			3,19	0,36	
Complementariedad (categórica 2)	0,08	0,41	0,04	0,84	1,08
Complementariedad (categórica 3)	-0,43	0,32	1,77	0,18	0,65
Complementariedad (categórica 4)	0,66	0,53	1,51	0,22	0,52
Relación actividad (categórica 1)			0,30	0,86	
Relación actividad (categórica 2)	0,15	0,37	0,16	0,69	1,16
Relación actividad (categórica 3)	-0,04	0,31	0,01	0,91	0,96
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>					
Tamaño categórica			3,37	0,19	
Tamaño categórica (1)	-0,32	0,31	1,06	0,30	0,73
Tamaño categórica (2)	0,65	0,62	1,10	0,29	1,92
A2000	-0,26	0,33	0,61	0,43	0,77
A2001	-0,05	0,40	0,02	0,89	0,95
A2002	0,51	0,30	2,80	<b>0,09</b>	0,60
A2003	0,31	0,33	0,89	0,35	1,37
A2004	0,68	0,38	3,17	<b>0,07</b>	1,96

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, sólo algunas variables parecen ser significativas y por tanto afectan a la probabilidad de que el acuerdo continúe existiendo o no. Particularmente la similitud total y los años 2002 y 2004 tienen significación y relación positiva con dicha probabilidad aunque sus test de Wald son muy bajos.

Establecidos estos análisis se presentan los resultados de las regresiones logísticas ya comentadas en los cuadros 4.7.a, 4.7.b y 4.7.c:

**Cuadro 4.7.a. Regresión variables de control y las variables de selección del socio**

<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>B</b>	<b>ET</b>	<b>WALD</b>	<b>SIG</b>	<b>Exp (B)</b>
Nacio/Int dicotomica	0,18	0,49	0,14	0,708	1,20
UE dicotomica	-0,17	0,39	0,18	0,668	0,85
Nº de socios	-0,19	0,20	0,89	0,345	0,83
Exp. Previa	0,05	0,09	0,35	0,553	1,06
Exp. Previa = socio	10,45	7417,14	0,00	0,999	34395,30
Similitud total	0,18	0,50	0,13	0,720	1,20
Complementariedad (Categórica 1)			1,70	0,637	
Complementariedad (Categórica 2)	0,18	0,64	0,08	0,774	1,20
Complementariedad (Categórica 3)	-0,47	0,47	1,02	0,311	0,62
Complementariedad (Categórica 4)	0,91	0,76	1,44	0,231	0,40
Relación actividad (Categórica 1)			1,34	0,511	
Relación actividad (Categórica 2)	0,49	0,47	1,09	0,297	1,64
Relación actividad (Categórica 3)	0,16	0,51	0,10	0,749	1,18
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>					
Tamaño categórica			5,61	<b>0,061</b>	
Tamaño categórica (1)	-0,34	0,34	1,01	0,314	0,71
Tamaño categórica (2)	1,22	0,79	2,38	0,123	3,39
A2000	-0,63	0,49	1,67	0,196	0,53
A2001	-0,40	0,55	0,54	0,461	0,67
A2002	0,84	0,48	3,10	<b>0,078</b>	0,43
A2003	-0,21	0,49	0,18	0,667	0,81
A2004					

Punto de corte es 0,620 Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4.7.b. Regresión variables de control y la variable referida al diseño del acuerdo**

<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>B</b>	<b>ET</b>	<b>WALD</b>	<b>SIG</b>	<b>Exp (B)</b>
Estructura accionarial	0,12	0,28	0,18	0,668	1,13
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>					
Tamaño categórica			2,79	0,247	
Tamaño categórica (1)	-0,34	0,32	1,12	0,291	0,72
Tamaño categórica (2)	0,54	0,64	0,70	0,403	1,71
A2000	-0,73	0,46	2,46	0,117	0,48
A2001	-0,52	0,52	1,00	0,317	0,60
A2002	-0,80	0,45	3,24	<b>0,072</b>	0,45
A2003	-0,20	0,47	0,18	0,676	0,82
A2004					

Punto de corte es 0,620 Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4.7.c. Regresión con todas variables del modelo. Paso 1**

<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>B</b>	<b>ET</b>	<b>WALD</b>	<b>SIG</b>	<b>Exp (B)</b>
Nacio/Int dicotómica	0,21	0,49	0,18	0,671	1,23
UE dicotómica	-0,18	0,40	0,20	0,651	0,84
Nº de socios	-0,19	0,20	0,91	0,341	0,82
Estructura accionarial	0,02	0,30	0,00	0,948	1,02
Exp. Previa	0,05	0,09	0,29	0,588	1,05
Exp. Previa = socio	10,45	7410,73	0,00	0,999	34479,15
Similitud total	0,17	0,50	0,12	0,729	1,19
Complementariedad (categórica 1)			1,85	0,604	
Complementariedad (categórica 2)	0,15	0,64	0,06	0,810	1,17
Complementariedad (categórica 3)	-0,50	0,47	1,15	0,283	0,60
Complementariedad (categórica 4)	0,93	0,76	1,51	0,220	0,39
Relación actividad (categórica 1)			1,27	0,530	
Relación actividad (categórica 2)	0,49	0,47	1,08	0,299	1,64
Relación actividad (categórica 3)	0,19	0,51	0,14	0,708	1,21
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>					
Tamaño categórica			5,41	<b>0,067</b>	
Tamaño categórica (1)	-0,31	0,34	0,85	0,357	0,73
Tamaño categórica (2)	1,25	0,80	2,46	0,117	3,48
A2000	-0,63	0,49	1,66	0,198	0,53
A2001	-0,40	0,55	0,53	0,468	0,67
A2002	0,80	0,48	2,78	<b>0,096</b>	0,45
A2003	-0,22	0,50	0,19	0,662	0,81
A2004					

Punto de corte es 0,620

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4.8. Indicadores de bondad de ajuste del modelo (Paso 1)**

<b>Chi- cuadrado</b>		<b>-2 LL</b>	<b>R2 de Cox y Snell</b>	<b>R2 de Nagelkerke</b>	<b>Prueba de Hosmer y Lemeshow</b>		<b>Clasificación global</b>
<b>Valor</b>	<b>Signif.</b>				<b>Valor</b>	<b>Signif</b>	
24,40	0,14	283,663	0,099	0,135	8,434	0,39	61,4%

Fuente: Elaboración propia

Nos encontramos a la vista de los parámetros expuestos con un ajuste del modelo no muy positivo. En primer lugar a Chi-cuadrado no es totalmente significativa (0,14). Por su parte las  $R^2$  tanto de Cox y Snell como de Nagelkerke no tienen valores excesivamente altos,

lo que indica que la proporción de la varianza de la estabilidad explicada por el modelo de regresión es baja. Sin embargo, la -2LL no presenta valores excesivamente altos, la clasificación global del modelo supera el 61 %. como tampoco es significativa las prueba de Hosmer y Lemeshow.

Junto a lo anterior nos encontramos que sólo parecen tener significación estadística en nuestro modelo general la primera categoría de tamaño (igual tamaño) y el año 2002, sugiriendo por tanto que la influencia de las variables independientes sobre la probabilidad de que el acuerdo sea estable es baja.

A partir de aquí se han establecido algunos nuevos pasos tratando de eliminar aquellas variables menos significativas, para identificar un modelo que sea lo más explicativo posible. Se presentan a continuación los datos obtenidos en los diferentes modelos (pasos posteriores)

**Cuadro 4.9. Variables en la ecuación. Paso 2**

		<b>B</b>	<b>E.T.</b>	<b>Wald</b>	<b>Sig.</b>	<b>Exp(B)</b>
Paso	N°SO	-0,111	0,187	0,356	0,551	0,895
2 (a)	Ex.pr	0,113	0,086	1,703	0,192	1,119
	COMPL			5,643	0,130	
	COMPL(1)	0,454	0,460	0,973	0,324	1,575
	COMPL(2)	0,610	0,366	2,778	<b>0,096</b>	0,544
	COMPL(3)	1,026	,643	2,551	0,110	0,358
	REL.ACTI			1,105	0,576	
	REL.ACTI(1)	0,439	0,420	1,097	0,295	1,552
	REL.ACTI(2)	0,261	0,390	0,447	0,504	1,298
	Tam.Cat			5,459	<b>0,065</b>	
	Tam.Cat(1)	-0,330	0,336	0,966	0,326	0,719
	Tam.Cat(2)	1,143	0,737	2,406	0,121	3,137
	A2000	-0,635	0,478	1,761	0,184	0,530
	A2001	-0,386	0,537	0,518	0,472	0,679
	A2002	0,862	0,461	3,499	<b>0,061</b>	0,422
	A2003	-0,103	0,481	0,046	0,830	0,902
	Constante	1,187	0,636	3,487	0,062	3,278

a Variab. introd.. paso 2: N°SO, Ex.pr, COMPL, REL.ACTI, Tam.Cat, A2000, A2001, A2002, A2003.

Punto de corte es 0,620

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4.10. Variables en la ecuación. Paso 3**

		<b>B</b>	<b>E.T.</b>	<b>Wald</b>	<b>Sig.</b>	<b>Exp(B)</b>
Paso	Ex.pr	0,106	0,086	1,542	0,214	1,112
3 (a)	COMPL			5,746	0,125	
	COMPL(1)	0,408	0,452	0,815	0,367	1,504
	COMPL(2)	0,614	0,365	2,828	<b>0,093</b>	0,541
	COMPL(3)	1,099	0,632	3,020	<b>0,082</b>	0,333
	REL.ACTI			1,037	0,595	
	REL.ACTI(1)	0,424	0,418	1,025	0,311	1,527
	REL.ACTI(2)	0,260	0,390	0,446	0,504	1,297
	Tam.Cat			5,127	<b>0,077</b>	
	Tam.Cat(1)	-0,366	0,329	1,232	0,267	0,694
	Tam.Cat(2)	0,993	0,691	2,062	0,151	2,698
	A2000	-0,596	0,473	1,585	0,208	0,551
	A2001	-0,357	0,534	0,448	0,504	0,700
	A2002	0,818	0,454	3,250	<b>0,071</b>	0,441
	A2003	-0,075	0,478	0,024	0,876	0,928
	Constante	0,946	0,488	3,765	0,052	2,577

a Varia. Introduci. en el paso 3: Ex.pr, COMPL, REL.ACTI, Tam.Cat, A2000, A2001, A2002, A2003.

Punto de corte es 0,620

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4.11. Variables en la ecuación. Paso 4**

		<b>B</b>	<b>E.T.</b>	<b>Wald</b>	<b>Sig.</b>	<b>Exp(B)</b>
Paso	COMPL			5,705	0,127	
4 (a)	COMPL(1)	0,288	0,427	0,456	0,500	1,334
	COMPL(2)	0,532	0,344	2,392	0,122	0,587
	COMPL(3)	1,034	0,607	2,899	<b>0,089</b>	0,356
	Tam.Cat			4,886	<b>0,087</b>	
	Tam.Cat(1)	-0,347	0,328	1,120	0,290	0,707
	Tam.Cat(2)	0,976	0,689	2,009	0,156	2,653
	A2002	0,803	0,451	3,166	<b>0,075</b>	0,448
	Constante	1,131	0,435	6,755	0,009	3,098

a Variable(s) introducida(s) en el paso 4: COMPL, Tam.Cat, A2002.

Punto de corte es 0,620

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4.12. Indicadores de bondad de ajuste del modelo (Paso 4)**

<b>Chi- cuadrado</b>		<b>-2 LL</b>	<b>R2 de Cox y Snell</b>	<b>R2 de Nagelkerke</b>	<b>Prueba de Hosmer y Lemeshow</b>		<b>Clasificación global</b>
<b>Valor</b>	<b>Signif.</b>				<b>Valor</b>	<b>Signif</b>	
16,12	<b>0,096</b>	293,742	0,067	0,01	14,14	0,178	62,50 %

Como se puede observar por los datos generados, este último modelo (paso 4) tiene mucho mejor ajuste que el presentado en el paso 1. En primer lugar, la chi-cuadrado es significativa, lo que está indicando que los coeficientes del modelo son distintos de cero y por tanto el modelo sería válido. Así mismo, tanto el indicador -2LL y la prueba de Hosmer y Lemeshow como la tabla de clasificación global dan indicios de que el modelo está correctamente ajustado. El valor del indicador -2LL no es excesivamente alto y la prueba de Hosmer y Lemeshow, al no ser significativa está indicando que existe correspondencia entre los valores reales y los valores predichos de la variable dependiente. Por su parte la tabla de clasificación global nos indica que el porcentaje de casos predichos por el modelo de manera global es del 62,50 %, lo cual indica un ajuste global razonable.

Sin embargo, las  $R^2$  tanto de Cox y Snell como de Nagelkerke tienen valores bastante bajos. Estos valores nos indican la proporción de la varianza que es explicada por el modelo de regresión logística binomial obtenido. Probablemente la razón fundamental de estos valores, cuestión en la que profundizaremos en próximos apartados, es que existen factores adicionales a los utilizados en el modelo que explican la supervivencia de los acuerdos de cooperación que no han sido considerados en el análisis (fundamentalmente factores externos referidos al entorno). Por tanto, aun teniendo en cuenta los anteriores comentarios, consideramos que el ajuste del modelo es correcto.

Considerando los resultados obtenidos en el último modelo (paso 4), presentamos una primera interpretación, que será completada en el próximo apartado. El modelo obtenido en el paso 1 parece indicar que tan sólo las variables tamaño y año tienen influencia positiva en la probabilidad de que el acuerdo sobreviva en el tiempo. La elaboración de los siguientes tres modelos (pasos 2, 3 y 4) incorporan la variable complementariedad como posible variable explicativa del modelo. La eliminación de las variables referidas a la nacionalidad, a la estructura accionarial y a la similitud es la que genera significación en la variable

complementariedad (paso 2). La eliminación posterior en los modelos 3 y 4 de variables tales como número de socios y relación de actividad confirma y refuerza esa significación.

Este efecto tiene sentido ya que tal y como habíamos visto al estudiar la relación entre variables para detectar posibles problemas de multicolinealidad, las variables de nacionalidad (en sus dos variantes) y la estructura accionarial tenían relación con la complementariedad y estaban diluyendo su efecto sobre el modelo. En el momento en que estas variables han sido eliminadas del modelo, la variable complementariedad ha adquirido significación estadística. Por tanto, el modelo final presentado (paso 4) parece indicar que las variables tamaño, año (2002) y complementariedad tienen influencia positiva en la probabilidad de que el acuerdo sobreviva en el tiempo.

Tal y como ya ha sido comentado a fin de comprobar la consistencia de los resultados obtenidos, se presentan los datos de la regresión logística binomial realizada en la submuestra aleatoria balanceada al 50%, en el que fueron incluidas todas las variables del modelo. Se presentan los datos obtenidos en el último paso junto con los indicadores de bondad de ajuste del modelo en los cuadros 4.13, y 4.14.

**Cuadro 4.13. Regresión submuestra balanceada. Último paso**

		<b>B</b>	<b>E.T.</b>	<b>Wald</b>	<b>Sig.</b>	<b>Exp(B)</b>
	COMPL			6,500	0,190	
	COMPL(1)	0,382	0,467	0,668	0,414	1,465
	COMPL(2)	0,766	0,405	3,583	0,158	0,465
	COMPL(3)	0,926	0,660	1,972	<b>0,060</b>	0,396
	Tam.Cat			2,907	<b>0,094</b>	
	Tam.Cat(1)	-0,083	0,376	0,048	0,826	0,921
	Tam.Cat(2)	1,129	0,761	2,199	0,138	3,093
	2002	1,066	0,503	4,485	<b>0,034</b>	0,345
	Constante	0,667	0,485	1,895	0,169	1,949

a Variable(s) introducida(s) en el ultimo paso COMPL, Tam.Cat,2002.

Punto de corte es 0,5

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4.14. Indicadores de bondad de ajuste del modelo submuestra balanceada**

Chi- cuadrado		-2 LL	R2 de Cox y Snell	R2 de Nagelkerke	Prueba de Hosmer y Lemeshow		Clasificación global
Valor	Signif.				Valor	Signif	
15,79	<b>0,095</b>	229,578	0,085	0,011	13,72	0,189	58,50 %

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar los resultados obtenidos en la regresión realizada en la submuestra balanceada (cuadros 4.13 y 4.14) son totalmente consistentes con los obtenidos en el modelo original (cuadros 4.11. y 4.12). Los signos de las variables coinciden exactamente en los dos modelos y las significaciones de las mismas son muy similares. Los indicadores de bondad de ajuste son muy similares excepto la clasificación global del modelo que se reduce ligeramente desde un 62,5% a un 58,50%. Podemos afirmar por tanto que nuestro modelo es consistente y que se comporta de igual modo tanto en el modelo original como en la muestra balanceada.

Ante los resultados obtenidos en el modelo original y en la submuestra balanceada, donde sólo las variables complementariedad y tamaño aparecen como significativas, se ha decidido realizar una serie de análisis adicionales. Tal y como ya ha sido expuesto en el capítulo 2 de este trabajo la estabilidad de los acuerdos de cooperación ha sido medida de diversas formas. En este trabajo se ha optado por la medida de la supervivencia del acuerdo, sin embargo, como ya ha sido explicado, algunos autores han utilizado variantes de la supervivencia, en particular la duración del acuerdo (Pangarkar, 2003; Beamish y Delios, 1997). El argumento fundamental es que aquellas empresas conjuntas con menor duración tienen menos oportunidades de obtener sinergias y aprender de sus socios y que por tanto mayor duración del acuerdo supone indicador de éxito. Recogiendo estos argumentos se plantea, a fin de completar nuestro trabajo, estudiar cuál es el efecto de las variables independientes utilizadas en nuestro modelo original en la duración de los distintos acuerdos.



Para realizar estos análisis se han seleccionado todos los acuerdos de nuestra muestra original que no han sobrevivido y se ha establecido su duración en meses (tiempo transcurrido entre fecha de creación y fecha de disolución). Dado que la variable duración es una variable continua se han realizado dos análisis distintos: una regresión lineal múltiple donde la variable dependiente es el número de meses de duración y una regresión logística binomial donde la duración del acuerdo ha sido clasificada en dos categorías (acuerdos de larga duración, acuerdos de corta duración). Para convertir la duración en una variable dicotómica se han clasificado como acuerdos de larga duración, aquellos que han durado más de la mediana de la duración, y acuerdos de corta duración aquellos que han durado menos que la mediana (Pangarkar, 2003).

Se presentan a continuación los resultados obtenidos en las regresiones citadas:

**Cuadro 4.15. Regresión lineal utilizando duración (meses) como variable dependiente**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	24,777	5,312		4,665	0,000
	NAC/INT	-2,495	3,206	-0,120	-0,778	0,439
	= UE O, 1	4,615	3,083	0,204	1,497	0,139
	Nº SO.	-0,861	1,300	-0,084	-0,662	0,510
	EST. ACC	-3,893	2,308	-0,194	-1,687	0,096
	Ex.pr.	-0,102	1,132	-0,010	-0,090	0,929
	SIM TOT.	-1,123	2,332	-0,068	-0,482	0,632
	COMPL.	-0,754	1,755	-0,052	-0,429	0,669
	Tam. Dic	1,272	2,406	0,058	0,529	0,599
	A2000	7,090	3,128	0,299	2,267	0,026
	A2001	1,647	3,571	0,057	0,461	0,646
	A2002	4,035	3,290	0,160	1,226	0,224
	A2003	-1,339	4,024	-0,045	-0,333	0,740

a. Variable dependiente: Duración meses

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4.16. Regresión logística binomial utilizando duración como v. dependiente**

<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>B</b>	<b>ET</b>	<b>WALD</b>	<b>SIG</b>	<b>Exp (B)</b>
Nacio/Int dicotómica	-2,914	1,228	5,630	0,218	0,054
UE dicotómica	1,456	0,849	2,938	0,187	4,287
Nº de socios	0,746	0,486	2,353	0,125	0,474
Estructura accionarial	0,687	0,606	1,287	0,257	0,503
Exp. Previa	-0,170	0,291	0,339	0,560	0,844
Similitud total	-3,204	1,301	6,060	0,614	24,620
Complementariedad (categórica 1)			1,475	0,688	
Complementariedad (categórica 2)	0,050	1,420	0,001	0,102	1,052
Complementariedad (categórica 3)	1,074	1,018	1,114	0,291	2,928
Complementariedad (categórica 4)	1,030	1,296	0,632	0,427	2,802
Relación actividad (categórica 1)			7,457	0,124	
Relación actividad (categórica 2)	3,671	1,372	7,154	0,107	39,296
Relación actividad (categórica 3)	3,782	1,467	6,643	0,110	43,886
<b>VARIABLES DE CONTROL</b>					
Tamaño categórica			4,022	0,104	
Tamaño categórica (1)	-1,126	0,686	2,691	0,131	0,324
Tamaño categórica (2)	4,254	2,487	2,926	0,187	0,14
A2000	1,759	1,144	2,365	0,124	5,806
A2001	0,016	1,1179	0	0,989	1,016
A2002	0,040	1,074	0,001	0,971	1,040
A2003	0,047	1,212	0,001	0,969	0,035
Constante	-3,36	1,69	3,961	0,047	0,135

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede observar ninguna de las variables independientes en ninguno de los dos modelos es significativa. Estos resultados son consistentes con los obtenidos en el modelo original y en la muestra balanceada, perdiéndose significación incluso de las variables tamaño y complementariedad. Se presenta en el siguiente apartado un análisis e interpretación pormenorizada de los mismos.

### **4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LOS MISMOS**

Una vez presentados los resultados de las técnicas estadísticas llevadas a cabo, analizaremos los mismos contrastando las hipótesis planteadas en el modelo teórico e interpretando los resultados con respecto a ellas.

Como es sabido uno de los objetivos fundamentales de este trabajo es aportar nueva evidencia al debate académico actual, en el que algunos autores (Dussauge, Garrete y Mitchell, 2000; Pangarkar, 2003; Vidal-Suárez y García-Canal, 2003; Reuer, Zollo y Singh, 2002; Reuer y Zollo, 2005; Lu y Hebert, 2005) están poniendo en entredicho algunas de las relaciones aceptadas por la literatura tradicional (nacionalidad, número de socios, encaje estratégico, relación de actividad, experiencia previa, estructura accionarial), sugiriendo que los factores de éxito de los acuerdos de cooperación deben ser repensados y replanteados. Con este fin, el modelo teórico planteado establecía que la nacionalidad de los socios, el número de los mismos, la similitud y la complementariedad de sus activos, su relación de actividad, la experiencia previa y la estructura accionarial de la nueva empresa formada influían en la estabilidad (supervivencia) de las empresas conjuntas. Estas relaciones se establecieron a través de 6 hipótesis, que con sus subhipótesis generan 11 hipótesis diferentes. Con base en los resultados obtenidos se procede a comentar los mismos con respecto a la confirmación de las hipótesis y su interpretación.

Así, la **hipótesis 1a** establecía que “la empresa conjunta será más estable cuando los socios tengan la misma nacionalidad”. Los diferentes fundamentos teóricos nos llevaron a argumentar que mismas nacionalidades de los socios influían en la supervivencia de los acuerdos, fundamentalmente porque se aumentaba la confianza, se facilitaba su gestión y tenían mejor capacidad de adaptarse entre ellos.

Los resultados de nuestro modelo no confirman ni apoyan la relación propuesta. Ni en las regresiones logísticas binomiales simples ni en la regresión logística binomial (paso 1) parece que la variable nacionalidad de los socios tenga influencia en la estabilidad de la empresa conjunta a la que pertenecen. La regresión nos indica que la variable nacionalidad no tiene significación estadística.

Parecía así que el modelo podría ser consistente con recientes estudios de Sleuwaegen, Schep, Hartog y Commandeur (2003), los cuales argumentan que la nacionalidad en sí misma no tiene efecto en el éxito de las mismas (en su generación de valor) y que el factor importante podría ser la regionalidad (pertenecer a la misma región).

Para atender a esta línea de investigación se estableció la **hipótesis 1b** que establecía que “la empresa conjunta será más estable cuando los socios procedan de la misma región geográfica (Europa)”. Tampoco los resultados de nuestro modelo confirman esta relación. La variable “pertenencia de todos los socios a la UE” no es significativa en la regresión logística binomial (paso 1).

Estos resultados son consistentes con recientes estudios que tampoco han encontrado relación estadísticamente significativa entre la distancia cultural de los socios y la estabilidad (supervivencia) de las alianzas por ellos desarrolladas (Dussauge, Garrette y Mitchell, 2000; Pangarkar, 2003; Lu y Hebert, 2005).

Tal y como argumentamos en el capítulo 2 de este trabajo, diversos autores han encontrado relación entre la nacionalidad (distancia cultural) de los socios y el éxito en las alianzas ( Parkhe, 1993; Merchant y Schendell, 2000; Colombo 2003, Sleuwaegen, Schep, Hartog y Commandeur, 2003), sin embargo otros trabajos no la han encontrado (Dussauge, Garrette y Mitchell, 2000; Pangarkar, 2003; Vidal Suárez y García Canal, 2003; Lu y Hebert, 2005), y por tanto soportado estas hipótesis.

Los procesos de globalización cultural y económica desarrollados en los últimos años hacen que las distancias culturales entre países estén disminuyendo. Particularmente dentro de los distintos continentes las diferencias culturales se han ido reduciendo de manera significativa y las estructuras mentales de socios de distinta nacionalidad pero misma regionalidad son cada vez más parecidas. Este argumento es especialmente cierto dentro de la UE, donde las distancias culturales son cada vez más pequeñas.

En este sentido una explicación a los resultados obtenidos podría ser la distribución de nacionalidades que tiene nuestra muestra. Aunque los acuerdos están realizados por empresas de 37 países, la realidad es que la gran mayoría de las empresas (69%) son empresas españolas y que un 75% de las empresas participantes pertenecen a la UE. Por, tanto el bajo número de acuerdos que han sido realizados con socios de fuera de la UE puede hacer que la incorporación de esta variable en la regresión haga que la misma no sea significativa. Además aún insistiendo en la intervención de 37 países, la participación de muchos es prácticamente anecdótica (1 o 2 acuerdos) sin que su resultado pueda ser muy significativo.

De manera más general la interpretación de estos resultados puede dar lugar a varias reflexiones. En primer lugar, estos datos sugieren que, teniendo en cuenta la sociedad y la economía globalizada en la que vivimos, quizás se esté dando demasiada importancia a la distancia cultural entre los socios y sobreestimando su importancia en la resolución de los acuerdos de cooperación que realizan. En segundo lugar, parece ponerse en entredicho que la distancia cultural sea un adecuado medidor de la dificultad de gestión de las alianzas internacionales frente a las nacionales, surgiendo la necesidad de buscar otras variables más explicativas.

Por su parte la **hipótesis 2a** establecía que “la empresa conjunta será menos estable cuando el número de socios que participan en el acuerdo sea mayor” y a su vez la **hipótesis 2b**

establecía lo contrario: “la empresa conjunta será más estable cuando el número de socios que participan en el acuerdo sea mayor”. Los resultados obtenidos por nuestro estudio no avalan ninguna de estas dos hipótesis. La variable número de socios no tiene significación estadística en el modelo de regresión logística binomial establecido.

En primer lugar hemos de destacar que la distribución del número de socios de nuestra muestra puede estar influyendo en el resultado. En la muestra utilizada un 75% de las empresas conjuntas es de dos socios y, ampliando el análisis, el 90% de los acuerdos tiene tres o menos socios. Por tanto aunque en la muestra existen acuerdos con un número de 8 socios, la media de socios es de 2,4. Estos datos hacen que la posible influencia del número de socios en la estabilidad del acuerdo se vea muy reducida.

Aun así, los datos, de nuevo, sugieren algunas reflexiones. En primer lugar ponen en entredicho que un mayor número de socios suponga directamente mayor complicación en la gestión de la alianza, generando mayores costes de transacción y por tanto menor estabilidad. En segundo lugar, también sugieren revisar la idea de que mayor número de socios puede generar más capacidad para compartir nuevos recursos y capacidades estratégicos. Tanto en un caso como en otro puede no ser exclusivamente el número de socios el que genere mayores costes de transacción u oportunidades de compartir recursos sino otros factores como calidad de los socios, encaje estratégico de los mismos, compatibilidad de estrategias, etc. En esta línea aunque algunos autores han encontrado reciente relación (negativa) entre el número de socios y el éxito de las alianzas, al ser esta relación muy débil han sugerido que el número de socios tendrá interés en la medida que influya en la complementariedad de los socios y no en su relación directa con el éxito del acuerdo (Vidal Suárez y García-Canal, 2003).

Las hipótesis 3a y 3b son aquellas referidas al encaje estratégico (similitud y complementariedad) de los socios. En ellas se establecía que “la empresa conjunta será menos estable cuando el grado de similitud de los activos de los socios sea mayor” (**hipótesis 3a**) y

que “la empresa conjunta será más estable cuando el grado de complementariedad de los activos de los socios sea mayor” (**hipótesis 3b**).

Los resultados confirman la hipótesis 3b y rechazan la hipótesis 3a. Tanto en el modelo presentado en el paso 3 como el presentado en el paso 4 la variable complementariedad aparece relacionada con la variable estabilidad de manera estadísticamente significativa. La categoría más alta de complementariedad (la cuatro) muestra un efecto positivo de 0,356 significativa sobre la estabilidad, lo cual permite aceptar la hipótesis 3b. Por su parte la similitud no tiene significación estadística y por tanto parece que no es explicativa de la estabilidad, lo cual nos lleva a rechazar la hipótesis 3a.

Estos resultados vienen avalados por diversos estudios (Das y Teng, 2000; Dussauge, Garrette y Mitchell, 2000; Dyer, Kale y Singh, 2001; Vidal-Suárez y García-Canal, 2003; Miotti y Sachwald, 2003 y Lunnam y Haughland, 2008) en donde la complementariedad aparece como la variable fundamental que afecta al éxito de la alianza. Así la complementariedad sería la clave en la elección del socio y no la similitud (tanto geográfica, como de negocio) que generaría redundancias donde surgen conflictos de intereses lo que finalmente provoca relaciones inestables poco exitosas. La complementariedad basada en la “explotación conjunta” de los recursos y capacidades de los socios se convertiría en una de las variables explicativas clave de la inestabilidad.

La **hipótesis 4** es aquella referida a la relación de actividad de los socios con la nueva actividad desarrollada por la empresa conjunta. Como sabemos la hipótesis 4 establecía que “la empresa conjunta será más estable cuando la relación entre su actividad y la actividad de los socios sea mayor”.

El resultado de la regresión logística binomial rechaza esta hipótesis. La variable relación de actividad no obtiene significación estadística en su relación con la estabilidad de

los acuerdos y no es consistente con parte de la literatura previa (Merchant y Schendell, 2000, Lu y Hebert, 2005). Sin embargo, el resultado es consistente con las conclusiones establecidas por Reuer, Zollo y Singh (2002) y Reuer y Zollo (2005), donde los autores no encuentran soporte a una hipótesis similar a la nuestra.

Estos resultados deben sugerir varias reflexiones. En primer lugar, parece que aunque los socios tengan importante relación con la nueva actividad desarrollada por la nueva empresa conjunta, esto no garantiza que la capacidad para generar economías de alcance y de escala sea mayor por sí misma. La elección de un socio que conoce el sector y la tecnología que va a desarrollar en la nueva empresa conjunta no garantiza en sí mismo que esa transmisión de economías sea inmediata. Por otra parte, los datos no avalan que la capacidad de aprendizaje en aquellas empresas conjuntas donde los socios conocen previamente el sector sea mayor. La dificultad de gestión de la alianza en sí misma y la interdependencia de decisiones y acciones por parte de los socios haría que en muchas ocasiones el conocimiento previo de un sector dificulte la acción de aprendizaje en vez de facilitarla.

Las **hipótesis 5a y 5b** se refieren a la experiencia en cooperación previa de los socios ya sea a nivel general como a nivel específico con el mismo socio. Las hipótesis en su momento planteadas establecían que “la empresa conjunta será más estable cuando la experiencia general cooperativa de los socios sea mayor” (hipótesis 5a) y que “la empresa conjunta será más estable cuando la experiencia cooperativa específica de los socios sea mayor” (hipótesis 5b).

Ninguna de las hipótesis es soportada por los datos obtenidos en la regresión logística binomial. Las relaciones de las variables experiencia previa y experiencia previa con el mismo socio no encuentran significación estadística en el modelo. Tal y como expresamos en el capítulo 2 de este trabajo el estudio de la experiencia previa ha generado muy diferentes posturas en la literatura. Algunos autores han encontrado relación entre la experiencia



cooperativa (sea general o específica con el mismo socio) y el éxito de acuerdo, y algunos particularmente con la estabilidad del mismo. Sin embargo, otros muchos autores no han encontrado soporte a sus hipótesis en este respecto.

Así nuestros datos referidos a la hipótesis 5a (experiencia general cooperativa) concuerdan con datos de recientes estudios (Dussuage, Garrette y Mitchel, 2000; Merchant y Schendell, 2000; Vidal Suárez y García-Canal, 2003) que no encuentran soporte a la relación entre experiencia y éxito en la cooperación. Nuestros datos parecen avalar que la experiencia general cooperativa en sí misma no está directamente relacionada con el éxito de las alianzas y particularmente con su estabilidad en la línea de lo mantenido por Reuer, Zollo y Singh (2002) y Reuer y Zollo (2005).

En cuanto al resultado obtenido para la hipótesis 5b los datos de la regresión logística también rechazan la misma. Los datos concordarían con recientes estudios que han obtenido conclusiones similares (Dussuage, Garrette y Mitchel, 2000; Reuer y Zollo, 2005), sin embargo, creemos que en nuestro caso la explicación viene dada por la escasez de acuerdos con el mismo socio que recoge nuestra muestra. Efectivamente en nuestra muestra solo un 3% de los acuerdos reflejan experiencia previa con el mismo socio (7 acuerdos), y los 7 acuerdos han sobrevivido y por lo tanto considerados estables según nuestro modelo. Por tanto aunque la relación es positiva y el Exp(B) muy alto (34479,5) el limitado número de casos puede estar generando una falta de significación para esta variable.

Por ultimo, las **hipótesis 6a y 6b** son aquellas referidas a la estructura accionarial de los acuerdos. Las mismas proponen que “las empresas conjuntas mayoritarias (un socio tiene mayoría) serán más estables que la empresas conjuntas igualitarias” (hipótesis 6a) y “las empresas conjuntas igualitarias serán más estables que la empresas conjuntas mayoritarias” (hipótesis 6b).

Tampoco estas hipótesis encuentran soporte en nuestros datos. Según nuestra regresión logística binomial la variable estructura accionarial no es significativa estadísticamente. Tal y como habíamos expresado en el capítulo 2 de este trabajo la literatura no ofrece consenso en la influencia de la estructura accionarial de los acuerdos. Nuestros resultados se suman a aquellos que no han encontrado relación entre la estructura accionarial y el resultado de la alianza (Kogut, 1988) y parcialmente (Lu y Hebert, 2005).

En este sentido los resultados nos pueden indicar que la distinción directa entre acuerdos mayoritarios y minoritarios no es una buena medición de la complejidad del funcionamiento de un empresa conjunta. Aunque es indiscutible que ésta es una de las decisiones importantes en la estructura de gobierno de un acuerdo accionarial, no es la única y quizás en nuestro análisis se esté sobredimensionando su importancia. Siguiendo el razonamiento expresado por Lu y Hebert (2005) la estructura accionarial en sí misma no tiene incidencia directa en la estabilidad de la alianza, y es la conjunción de la estructura accionarial con otros factores la que puede provocar efectos en su supervivencia. Es decir, para estudiar la influencia de la estructura accionarial en la estabilidad de los acuerdos es necesario combinar la misma con factores como la experiencia previa, la distancia cultural de los socios, la relación de actividad, etc.

En cuanto a las variables de control se observan diferentes resultados. La variable tamaño resulta ser significativa en aquellos casos en que los socios tienen un tamaño igual, indicando que los acuerdos donde los socios tienen igual tamaño tienen mayor probabilidad de sobrevivir en el tiempo. Estos resultados son coherentes con el resultado por nosotros esperado y con la literatura previa (Hagedoorn y Sadowski, 1999; Reuer y Ariño, 2002), sugiriendo los mismos que empresas con tamaños iguales tienen mejores encajes organizativos y por tanto tienen menos posibilidades de que surjan conflictos con los costes de coordinación y control que ellos generan.

Por su parte el año 2002 tiene significación estadística según el modelo de regresión logística binomial siendo su relación positiva con un factor de 0,448. Es decir la variable año 2002 afecta positiva y significativamente a la probabilidad de que el acuerdo sea estable y sobreviva en el tiempo. Los demás años no tienen efectos significativos sobre la marcha de los acuerdos. Aunque no tenemos una explicación inmediata para estos resultados, los mismos sugieren que algunos efectos exógenos al acuerdo asociados a factores del entorno puedan estar influyendo en la estabilidad de los acuerdos. Dichos resultados abren una línea de investigación que supera al objeto de este trabajo y que podrá ser considerada en futuras ocasiones.

Como resumen de la verificación de las hipótesis presentamos el siguiente cuadro :

**Cuadro 4.17 Resumen de verificación de hipótesis**

<b>HIPÓTESIS sobre estabilidad</b>	<b>Efecto esperado</b>	<b>Efecto encontrado</b>	<b>Contraste</b>
H1a: Misma nacionalidad socios	+	No significativa	X
H1b: Misma región socios	+	No significativa	X
H2a: Número de socios	+	No significativa	X
H2b: Número de socios	-	No significativa	X
H3a: Similitud de los socios	-	No significativa	X
H3b: Complementariedad de los socios	+	+ significativa	✓
H4a: Relación de actividad socios con E/C	+	No significativa	X
H5a: Experiencia previa general	+	No significativa	X
H5b: Experiencia previa con el mismo socio	+	No significativa	X
H6a: Estructura accionarial mayoritaria	+	No significativa	X
H6b: Estructura accionarial igualitaria	+	No significativa	X

Fuente: elaboración propia

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES**



En el presente capítulo se explicarán detalladamente las conclusiones del trabajo realizado.

En un primer apartado se ofrecerá una visión global resumida de las principales aportaciones de este trabajo, de sus resultados y de sus implicaciones en el estudio de la cooperación empresarial

En un segundo apartado se recogerán las limitaciones del trabajo realizado y en un último apartado se recogerán las líneas futuras de investigación.

## **5.1. RESUMEN Y PRINCIPALES APORTACIONES**

### **5.1.1. Resumen y conclusiones**

El presente trabajo ha tratado de contestar a la siguiente pregunta:

#### **¿Qué condiciones de formación de los acuerdos de cooperación empresarial afectan a la estabilidad (supervivencia) de los mismos?**

Para ello se plantearon dos objetivos fundamentales:

- 1º.- Desarrollar un marco teórico para el estudio de la estabilidad como indicador de éxito en la cooperación empresarial
- 2º.- Identificar aquellos factores determinantes de la citada estabilidad y particularmente los referidos a las condiciones de formación de cada uno de los acuerdos.

Para dar respuesta a la pregunta citada, se ha propuesto un modelo teórico para el estudio del éxito en la cooperación empresarial. En el capítulo primero se ha realizado una revisión de la literatura sobre cooperación empresarial, estableciendo su concepto, los enfoques teóricos que han tratado de explicarla y las razones y tipos de cooperación.

A partir de aquí el esfuerzo se ha centrado en tratar de establecer cómo se puede medir el éxito en la cooperación y los factores determinantes que influyen en el mismo. El marco teórico se ha basado fundamentalmente en la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría de Recursos y Capacidades, la Teoría de Dependencia de Recursos, la Teoría del Comportamiento Estratégico y otras teorías (Poder de Mercado y Teoría de Juegos), abogando por una visión integradora y complementaria de las mismas.

Desde estas teorías se ha explicado cómo puede medirse el éxito en los acuerdos de cooperación, clasificando las diferentes medidas (cualitativas y cuantitativas) y explicando las

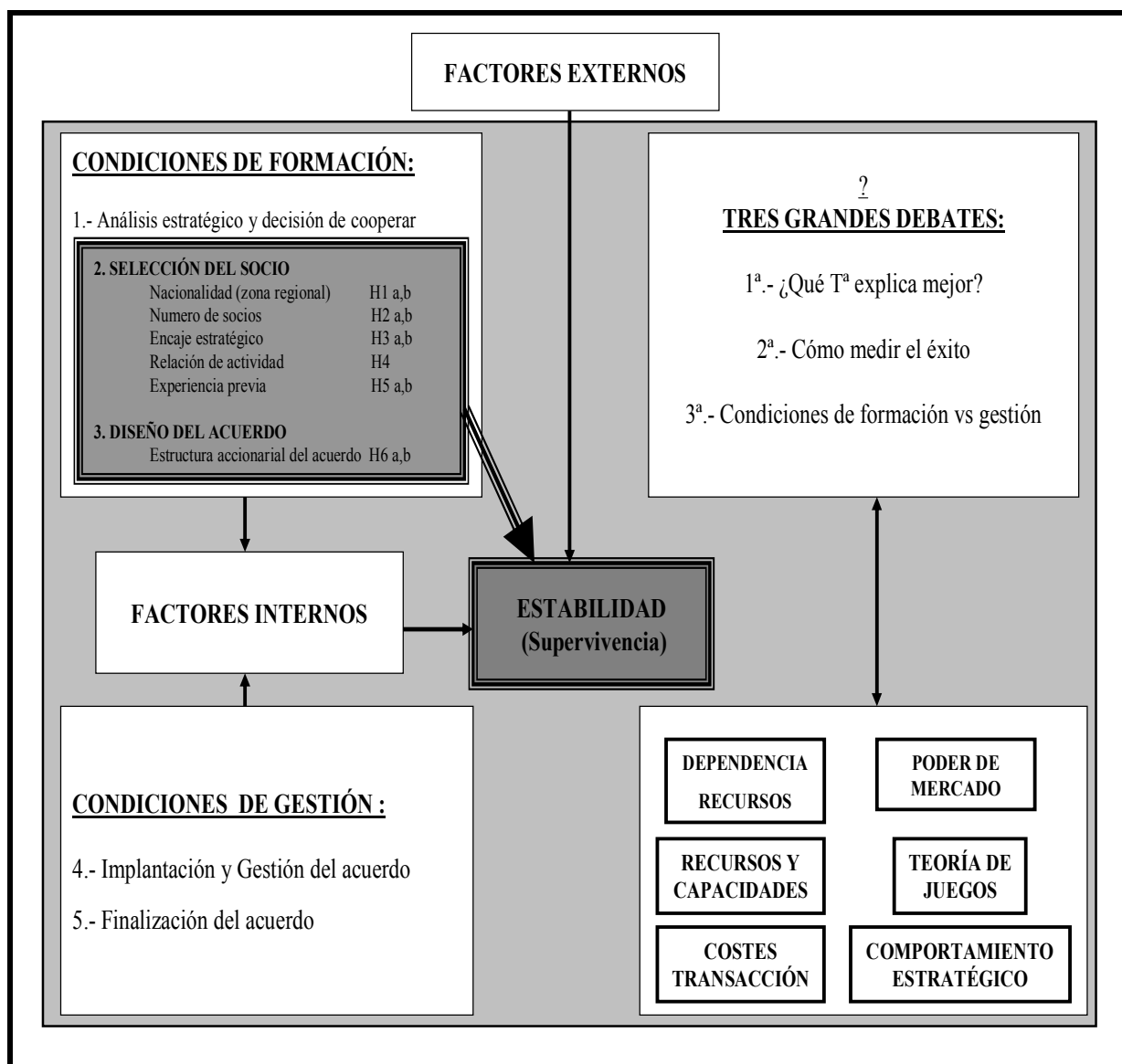
ventajas y desventajas de cada una. Una vez hecho ésto se ha seleccionado para nuestro modelo teórico la estabilidad del acuerdo como variable de medición de éxito y se ha justificado la misma desde los diferentes enfoques teóricos.

Así mismo, a partir de estas teorías se han comentado todos los factores internos, referidos por la literatura, que pueden incidir en el éxito de la alianza. Los mismos han sido clasificados en dos grandes grupos: factores referidos a las condiciones de formación del acuerdo y factores referidos a la gestión del mismo. Los primeros, a su vez, han sido clasificados en tres grupos: análisis estratégico y decisión de cooperar, selección del socio y diseño del acuerdo. Se ha explicado y fundamentado que nuestro interés ha sido analizar dos de estos factores, los referidos a la selección del socio y al diseño del acuerdo. Se ha detectado que, aunque la literatura más clásica ha aceptado numerosas variables como determinantes de estabilidad de los acuerdos de cooperación, recientes estudios están poniendo en entredicho algunas de las mismas (nacionalidad, número de socios, encaje, relación de actividad, experiencia previa). **Con base en estos estudios se ha planteado como uno de nuestros objetivos fundamentales aportar nueva evidencia empírica a este debate.**

Los capítulos siguientes, partiendo de las posiciones mantenidas por la literatura más clásica, han consistido en el desarrollo de cada uno de estos factores en la selección de las variables definitivas y en la elaboración de las hipótesis, dando lugar a nuestro modelo teórico de análisis que presentamos en la figura 5.1.



**Figura 5.1 Modelo teórico de análisis**



El modelo teórico ha dado lugar a seis hipótesis (con cinco subhipótesis) donde se ha pretendido analizar el efecto de variables referidas a la selección del socio (nacionalidad, número de socios, encaje estratégico, relación de actividad y experiencia previa) y al diseño del acuerdo (estructura accionarial) en la estabilidad de las empresas conjuntas.

Para la contrastación empírica de modelo se seleccionó una muestra de empresas conjuntas realizadas por empresas españolas con socios de cualquier nacionalidad durante el

periodo 2000-2004. Los datos para elaborar la muestra proceden de fuentes de información secundarias, fundamentalmente ZEPHYR de Bureau Van Dijk, completada con las bases de datos SABI y ORBIS de Bureau Van Dijk.

La muestra recoge 234 acuerdos en el que participan 566 empresas procedentes de 37 países, siendo la mayoría acuerdos realizados por empresas pertenecientes a la UE-15 (74,9 %). La mayoría de las empresas participantes son españolas, seguidas de empresas italianas, francesas, americanas e inglesas. En cuanto al tamaño la muestra se encuentra muy dividida existiendo una ligera mayoría de empresas de gran tamaño seguida de empresas pequeñas. El sector más representado es el de finanzas, seguros y bienes raíces, seguido del sector transportes, del sector manufacturas y del sector servicios.

Así mismo la muestra recoge fundamentalmente empresas conjuntas de dos socios, aunque existen acuerdos puntuales de hasta 8 socios. La estructura accionarial de los acuerdos está muy equilibrada existiendo una ligera mayoría de acuerdos igualitarios. En cuanto a la actividad fundamental desempeñada por la empresas conjuntas seleccionadas, ésta también se encuentra muy repartida destacando fundamentalmente empresas que se van a dedicar al sector servicios, seguidas de empresas centradas en sector transportes, sector de manufacturas y sector de finanzas y seguros.

Para la contrastación de las hipótesis se ha seleccionado como técnica estadística la regresión logística binomial, ya que la variable dependiente es dicotómica y las variables independientes tanto continuas como no continuas. Los análisis estadísticos se han realizado con el paquete informático SSPS 14.0 para Windows. Los diferentes resultados de las regresiones logísticas realizadas nos han permitido contrastar o rechazar las hipótesis propuestas, que presentamos resumidas en el cuadro 5.1.

**Cuadro 5.1. Resumen hipótesis y verificación**

<b>HIPÓTESIS SOBRE VARIABLES REFERIDAS A LA SELECCIÓN DEL SOCIO</b>		
Nacionalidad de los socios	<u>Hipótesis 1a</u> : La empresa conjunta será más estable cuando los socios tengan la misma nacionalidad.	X
	<u>Hipótesis 1b</u> : La empresa conjunta será más estable cuando los socios procedan de la misma región geográfica (Europa).	X
Número de socios	<u>Hipótesis 2a</u> : La empresa conjunta será menos estable cuando el número de socios que participan en el acuerdo sea mayor.	X
	<u>Hipótesis 2b</u> : La empresa conjunta será más estable cuando el número de socios que participan en el acuerdo sea mayor.	X
Encaje estratégico entre los socios	<u>Hipótesis 3a</u> : La empresa conjunta será menos estable cuando el grado de similitud de los activos de los socios sea mayor.	X
	<u>Hipótesis 3b</u> : La empresa conjunta será más estable cuando el grado de complementariedad de los activos de los socios sea mayor.	✓
Relación de Actividad	<u>Hipótesis 4</u> : La empresa conjunta será más estable cuando la relación entre su actividad y la actividad de los socios sea mayor.	X
Experiencia previa	<u>Hipótesis 5a</u> : La empresa conjunta será más estable cuando la experiencia general cooperativa de los socios sea mayor.	X
	<u>Hipótesis 5b</u> : La empresa conjunta será más estable cuando la experiencia cooperativa específica de los socios sea mayor.	X
<b>HIPÓTESIS SOBRE VARIABLES REFERIDAS AL DISEÑO DEL ACUERDO</b>		
Estructura accionarial	<u>Hipótesis 6a</u> : Las empresas conjuntas mayoritarias (un socio tiene mayoría) serán más estables que la empresas conjuntas igualitarias.	X
	<u>Hipótesis 6b</u> : Las empresas conjuntas igualitarias serán más estables que la empresas conjuntas mayoritarias.	X

Nuestro estudio no encuentra soporte a nuestras hipótesis referidas a la **nacionalidad**. Buena parte de la investigación previa ha encontrado influencia entre la nacionalidad y el éxito de los acuerdos de cooperación. Los argumentos fundamentales aludían a la mayor confianza que se generaba entre socios de la misma nacionalidad y a la disminución de los costes de transacción. Así mismo se ha argumentado que socios de la misma nacionalidad tendrían mayor proximidad cultural con lo que su programa mental ante el acuerdo y sus expectativas serían similares. Igual nacionalidad generaría un mismo contexto cultural facilitando la gestión de la alianza, disminuyendo sus riesgos y aumentando su estabilidad.

Sin embargo, nuestros resultados no avalan estos argumentos y se suman a recientes artículos que no han encontrado efecto entre nacionalidad y éxito en las alianzas estratégicas. Aunque algunos estudios habían sugerido que la variable importante ya no sería la nacionalidad sino la regionalidad, nuestros resultados tampoco se suman a estas teorías. Por el contrario los resultados obtenidos en nuestra muestra no detectan relación entre la nacionalidad o regionalidad de los socios y la estabilidad de las empresas conjuntas que ellos realicen.

Parece así que en el mundo globalizado al que las empresas se enfrentan, donde las distancias culturales entre países y regiones están disminuyendo, la variable nacionalidad debe ser relativizada y por lo tanto en la situación actual habría que tener mucha prudencia en no sobreestimar su importancia. Por otra parte los resultados obtenidos sugieren que en el contexto actual la dificultad de gestión de las empresas conjuntas internacionales no vendría explicada fundamentalmente por la distancia cultural, sino por otras variables de acuerdo no afrontadas en este estudio (coordinación de socios, modelo de dirección, plan de acción y control, “equipo dedicado”, sistemas de resolución de conflictos, etc.).

Ni la distinta nacionalidad sería ya un correcto medidor de la distancia cultural, ni lo que es más importante la distancia cultural sería un buen medidor de la dificultad de la gestión de las empresas conjuntas internacionales.

Así mismo nuestro estudio no ha encontrado soporte a las hipótesis referidas al **número de socios**. La literatura previa basándose en la Teoría de los Costes de Transacción ha explicado cómo un alto número de socios incrementaba los costes de la operación (ex ante, ex post, de control y de coordinación) y generaba mayor incertidumbre incrementando el posible comportamiento oportunista de los socios afectando negativamente a la estabilidad de los acuerdos. Por su parte la Teoría de Recursos y Capacidades ha explicado cómo acuerdos con mayor número de socios aportan mayor posibilidad de obtener recursos y capacidades estratégicos y disminuye el peligro de agotar la capacidad de aprendizaje por parte de las empresas afectando positivamente a la estabilidad de los acuerdos.

Sin embargo nuestros resultados ponen en entredicho estos argumentos y se suman a recientes estudios que avalan nuestros resultados. Aun teniendo en cuenta que nuestra muestra puede estar influyendo en los resultados (ya que el 75% de nuestros acuerdos son entre dos socios), los resultados parecen indicar la necesidad de revisar los fundamentos anteriores.

Mayor número de socios no tiene por qué ser interpretado directamente como mayores costes de transacción, ya que éstos pueden depender de otras variables (tipo de acuerdo, similitud de las empresas, dificultad del negocio, etc.) y por lo tanto no tendría sentido relacionar esta variable directamente con la estabilidad. Por su parte mayor número de socios tampoco sería interpretativo de mayor capacidad para compartir recursos y, sobre todo, de que éstos sean realmente estratégicos para las partes. Más que el número de socios nuestros datos parecen indicar que lo importante es la calidad de los mismos y la capacidad que tengan para aportar recursos auténticamente estratégicos complementarios para las distintas partes.

En esta línea nuestro estudio ha encontrado soporte a parte de las hipótesis referidas a la **similitud y complementariedad**. La literatura previa había sugerido la necesidad de un adecuado encaje estratégico para asegurar el éxito en los acuerdos de cooperación. La profundización en el estudio del encaje estratégico llevó a diferenciar entre similitud y complementariedad de los activos de los socios. En unos casos se ha argumentado que la similitud de las empresas influía positivamente en el éxito de los acuerdos ya que las mismas podrían obtener economías de escala, obteniendo ventaja en costes y mayor poder de mercado. Por el contrario en otros casos se ha demostrado cómo la complementariedad de los activos genera más posibilidades de compartir nuevos recursos y capacidades y de aprender, dando lugar a acuerdos más estables en el tiempo.

Nuestros resultados avalan la segunda postura, siendo ésta quizás la conclusión más importante de nuestro estudio. Es la complementariedad entre los activos de las empresas la que auténticamente marca el desarrollo del acuerdo de cooperación. Frente a las empresas con recursos similares, la complementariedad permite generar valor conjuntamente a los socios y no generar valor de manera independiente como permite la similitud. Las empresas conjuntas donde los socios tienen recursos complementarios serán más estables que aquellas donde los recursos sean similares, ya que en estos las oportunidades de generar nuevos recursos y capacidades estratégicas y de aprender será mayor.

Por otra parte la complementariedad reduce los conflictos de interés entre los socios propios de la similitud, que pueden generar comportamientos oportunistas por alguna de las partes. En este sentido la complementariedad reduciría la necesidad de mecanismos de control para evitar la apropiación de activos estratégicos por parte de alguno de los socios, haciendo que los acuerdos sean menos farragosos, caros y difíciles de diseñar. Por tanto activos complementarios facilitan la marcha de los acuerdos, la consecución de los objetivos y la estabilidad de la empresa conjunta creada.

En la medida en que la complementariedad ha sido definida como “la capacidad de generar valor conjuntamente y no de manera independiente”, según nuestros datos, se presenta como la variable que auténticamente afecta a la estabilidad de la empresa conjunta. Efectivamente si los activos de las empresas son complementarios las empresas cooperando generaran más valor que si lo hicieran fuera de la empresa conjunta y por eso mantendrían el acuerdo activo. Si las empresas son capaces de generar más valor de forma conjunta que de forma independiente no romperán el acuerdo, pues de hacerlo perderían esa generación de valor.

Es esa necesidad de que los socios operen juntos (“generen valor conjuntamente”) la que es garante de la estabilidad del acuerdo, en la medida en que la obtención del valor depende de la participación conjunta de todas las partes y no de sólo una de ellas. Las empresas saben que el valor que están generando no depende sólo de su actuación, sino que necesitan de la participación de los demás socios para mantener el mismo y es esa relación de mutua interdependencia la que garantiza la estabilidad de la empresa conjunta. **La complementariedad aparecería por tanto como la variable clave explicativa de la estabilidad de las empresas conjuntas.**

La **relación de actividad** también había sido explicada por la investigación previa, como un factor que influía en la estabilidad de los acuerdos de cooperación. Acuerdos donde la nueva actividad tenía relación con la actividad que desempeñaban los socios tenían mayor posibilidad de éxito. Los argumentos fundamentales aludían a la obtención de tamaño, reducción de costes vía economías de escala, generación de barreras de entrada y generación de economías de alcance vía aprendizaje y transferencia de recursos a la nueva entidad.

Sin embargo, nuestros resultados no contrastan estos argumentos y avalan recientes estudios que no habían encontrado soporte a hipótesis similares. Los mismos parecen indicar que el hecho de que los socios tengan relación con la nueva actividad desarrollada por la

empresa conjunta no influye en la estabilidad del acuerdo. Parece así que la incorporación de socios que conozcan la actividad que va a desarrollar la empresa conjunta no garantiza que la generación de economías de escala y de alcance ni el aprendizaje se produzcan de manera directa e inmediata. Por mucho que los socios conozcan y dominen el sector en el que la nueva empresa conjunta se va a desarrollar eso no garantiza en absoluto que el nuevo acuerdo tenga éxito y que por lo tanto permanezca en el tiempo.

Tampoco los argumentos referidos a la **experiencia cooperativa previa** de los socios han encontrado soporte en nuestros resultados. La investigación previa sobre experiencia cooperativa ha estado basada fundamentalmente en las “capacidades de alianza” que las empresas desarrollaban, mejorando su capacidad de aprendizaje de manera más rápida y eficaz y reduciendo los costes de transacción debido a la disminución del comportamiento oportunista de los socios.

Nuestros datos indican que la experiencia general cooperativa no es explicativa de la estabilidad de las empresas conjuntas y que tampoco lo es la experiencia cooperativa específica (mismo socio), avalando así la nueva corriente investigadora que ha obtenido resultados similares. En cuanto a la experiencia cooperativa específica nuestros datos deben ser interpretados con sumo cuidado ya que, como ha sido explicado, el número de casos en donde se da esta situación es muy bajo y por lo tanto los resultados no pueden ser concluyentes.

Por su parte, nuestro estudio sugiere que el hecho de que las empresas tengan experiencia previa en cooperación no garantiza la estabilidad del acuerdo. Parte de la investigación previa avala estos resultados que parecen sugerir que cada acuerdo es distinto y que por tanto la estabilidad del acuerdo no dependerá de que los socios tengan experiencia en cooperar sino en el cumplimiento de sus objetivos y en la generación de ventajas competitivas para las distintas partes.



La investigación previa no ofrecía consenso en la relación de la **estructura accionarial** de la empresa conjunta con la estabilidad del mismo. Parte de la investigación previa argumentaba que los acuerdos igualitarios generan incentivos para el oportunismo en la gestión del acuerdo, generando permanentes esfuerzos de coordinación y control farragosos y caros. Otra corriente investigadora había argumentado que excesivos desequilibrios de poder, sobre todo en empresas conjuntas internacionales, permiten a una de las partes imponer sus criterios, haciendo que los socios minoritarios no vean defendidos sus intereses abandonando el acuerdo. Una tercera corriente no había encontrado relación entre la estructura accionarial y el éxito de los acuerdos.

Nuestro estudio se suma a esta última corriente, sugiriendo varias reflexiones. En primer lugar que la estructura accionarial de la empresa conjunta no tendría relación con su estabilidad y serían otros factores (cumplimiento de objetivos, obtención de recursos estratégicos, generación de valor, etc.) los que más influyen en su estabilidad. La estructura accionarial en la medida que sea combinada con otros factores podría ser explicativa de la estabilidad. Así sería necesario estudiar el efecto conjunto de la estructura accionarial con otros factores (nacionalidad, experiencia previa, relación de actividad, etc.) para explicar su efecto en la estabilidad.

En segundo lugar habría que poner en entredicho que la estructura accionarial del acuerdo sea la variable crucial a la hora de diseñar una empresa conjunta, tal y como hemos asumido en nuestro estudio. Podrían ser otras variables como el establecimiento de objetivos claros y medibles, establecimiento de mecanismos de gobierno, equilibrio en la relación, etc. las que podrían influir en la misma y ser por lo tanto objeto de estudio.

En tercer lugar y teniendo en cuenta la especial condición de las empresas conjuntas, en que los socios son accionistas de la nueva empresa, habría que pensar hasta qué punto las variables referidas al diseño del acuerdo son o no cruciales para definir su estabilidad.

**Por tanto nuestro estudio, y ésta es nuestra principal conclusión, confirma las nuevas líneas de investigación que han puesto en entredicho las aportaciones más clásicas sobre la incidencia de algunos de factores referidos a la elección del socio y del diseño de la alianza en la estabilidad de los acuerdos de cooperación.** Factores clásicos como la nacionalidad, experiencia previa, número de socios, relación de actividad o estructura accionarial de la empresa conjunta deben ser replanteados y reevaluados en un nuevo contexto económico y empresarial globalizado (Dussauge, Garrete y Mitchell, 2000; Pangarkar, 2003; Vidal-Suárez y García-Canal, 2003; Reuer, Zollo y Singh, 2002; Reuer y Zollo, 2005; Lu y Hebert, 2005).

Así, nuestro trabajo sugiere que para obtener ventajas competitivas las empresas conjuntas deben incorporar socios que tengan recursos complementarios. Si los recursos de los socios son similares (redundantes), las empresas conjuntas pueden fracasar en sus objetivos y por lo tanto cerrar al acuerdo. La estabilidad del acuerdo estará directamente ligada a la capacidad de las empresas de obtener ventaja en la especial combinación de los recursos de los socios. Contrariamente a lo sostenido por investigaciones previas clásicas, la explicación fundamental de la estabilidad en las empresas conjuntas no vendría dada por las características de los socios (nacionalidad, experiencia previa), ni por características del propio acuerdo (número de socios, relación de actividad o estructura accionarial del mismo) sino por el grado de complementariedad de los recursos de los distintas partes aportados a la alianza. **Estos resultados confirman recientes corrientes de investigación abiertas por Das y Teng (2000), Dussauge, Garrette y Mitchell (2000), Vidal Suárez y Garcia Canal (2003) y Miotti y Sachwald (2003) donde la complementariedad aparece como la variable fundamental a la hora de explicar el éxito de los acuerdos de cooperación.**

A nuestro juicio el presente estudio presenta algunas aportaciones académicas y aportaciones para la dirección estratégica de las empresas.

### **5.1.2. Aportaciones académicas**

En primer lugar creemos que nuestro trabajo presenta un modelo teórico para el estudio del éxito (y particularmente de la estabilidad) de los acuerdos de cooperación. El modelo que distingue entre condiciones de formación y condiciones de gestión de los acuerdos de cooperación y particularmente se centra en la selección del socio y el diseño del acuerdo como objetos fundamentales de trabajo se presenta como un modelo global que permite estudiar el éxito de los acuerdos de cooperación.

Una segunda aportación de nuestro estudio es la muestra utilizada para la contrastación de las hipótesis. La muestra contiene un alto número de empresas conjuntas (234) formados por 566 empresas de 37 países de los sectores más diversos. Las bases de datos no muestran directamente cuándo la empresa conjunta continúa activa o no, por lo que la obtención de una muestra en la que se conoce la supervivencia o no de las empresas conjuntas en ella referidas es un trabajo complicado y laborioso. El hecho de ser una muestra internacional, que recoge acuerdos desde 2000 a 2004, da al estudio un importante plus de actualidad.

Una tercera aportación son los resultados obtenidos en nuestra investigación. Los resultados permiten confirmar recientes tendencias de investigación que se centran en la complementariedad de los recursos como variable fundamental a la hora de explicar el éxito de la cooperación, minimizando la influencia de otros factores que habían sido recogidos por investigaciones previas. Los resultados nos permiten indicar (con todas las matizaciones ya expuestas) que en la realidad actual la complementariedad de los activos de los socios (fundamentada en la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de los Costes de

Transacción) es la variable clave que explica la estabilidad de las empresas conjuntas y que otros factores aceptados por la literatura clásica deben ser repensados y reevaluados (nacionalidad, número de socios, experiencia previa, relación de actividad, estructura accionarial).

### **5.1.3 Aportaciones para la dirección estratégica de la empresa**

Además de las aportaciones académicas, creemos que nuestra investigación aporta ciertas implicaciones prácticas. Como es sabido, uno de los principales objetivos de la investigación en dirección estratégica de la empresa es aportar conocimiento que permita ayudar a la toma de decisiones empresariales, y en este sentido nuestra investigación creemos que cumple con el mismo.

La principal aportación de nuestro trabajo es que identifica un conjunto de factores que influyen en el éxito de la cooperación empresarial y presenta los mismos desde una visión global y desde una perspectiva integradora. Así las empresas cuando decidan llevar a cabo acuerdos de cooperación podrán tener en cuenta que determinados factores (tanto condiciones de formación como de gestión) pueden afectar al resultado de la misma y particularmente a su estabilidad.

En particular los resultados obtenidos invitan a las empresas a centrarse en la búsqueda de socios que aporten activos realmente complementarios independientemente de su nacionalidad y procedencia, de su relación de actividad y de su experiencia previa, ya que según nuestros resultados los acuerdos tenderán a ser más estables en la medida en que la generación de valor conjunta (complementariedad) sea mayor.

## **5.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Independientemente del esfuerzo por realizar un estudio lo más completo posible tanto en la revisión teórica como en la contrastación empírica, este estudio presenta una serie de limitaciones que exigen prudencia en la valoración de sus resultados.

En primer lugar, el modelo teórico presentado se centra en factores internos que afectan al éxito de los acuerdos de cooperación. Han quedado por tanto fuera de este estudio los factores externos al acuerdo que en ocasiones pueden ser igual de importantes sino más que los internos. Así mismo los factores finalmente seleccionados son los referidos a la selección del socio y al diseño del acuerdo no habiendo tenido en cuenta otros factores referidos a condiciones de formación y los factores referidos a condiciones de gestión del acuerdo, que en muchas ocasiones son muy relevantes.

Por otra parte, la selección de las variables que han sido utilizadas para definir la selección del socio y el diseño del acuerdo presentan ciertas limitaciones. En particular el uso de la nacionalidad como aproximación de distancia cultural, el número de socios como complejidad del acuerdo y la relación de actividad y la experiencia previa como aproximación a una facilidad en la gestión podrían presentar alguna limitación. Así mismo, el uso de la estructura accionarial como variable fundamental del diseño de la empresa conjunta, aun siendo de indiscutible relevancia, también presenta algunas limitaciones.

En segundo lugar, el éxito de la cooperación ha sido medido por la estabilidad (supervivencia) del acuerdo, cuestión que algunos autores han criticado. Tanto la operatividad de la variable como las distintas variantes de la misma no tenidas en cuenta (renegociaciones de contrato, compra por una de las partes, etc.) incorporan ciertas limitaciones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de interpretar los resultados obtenidos en este estudio.

En tercer lugar, la medición de algunas variables puede presentar ciertas limitaciones. En concreto la similitud y la complementariedad han sido elaboradas comparando los negocios y los mercados en los que participan cada uno de los socios, lo cual no es una medida perfecta. La comparación exhaustiva de los recursos de cada una de las empresas indicaría de forma más precisa estos aspectos. Por su parte, la relación de actividad ha sido medida utilizando la comparación de códigos SIC, lo cual ya ha sido comentado que puede presentar ciertos problemas. Así mismo la experiencia previa ha sido medida con los datos aportados por la base de datos ZEPHYR, lo cual no es perfecto e incorpora algunas limitaciones.

Finalmente, la muestra presenta acuerdos realizados mayoritariamente por empresas españolas y por empresas de la UE-15, por lo que el traslado a otros ámbitos geográficos debe ser realizado con prudencia. Por último, la gran mayoría son acuerdos de dos socios y la experiencia previa con el mismo socio es prácticamente insignificante.

### **5.3. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo creemos que abre, por tanto, varias líneas futuras de investigación. Las futuras líneas, que pretenderían ampliar las investigaciones presentadas en este trabajo, además responderían a las limitaciones comentadas. Algunas de estas líneas podrían ser las siguientes:

1.- Ampliar el modelo teórico presentado. Futuras investigaciones podrían consistir en incorporar nuevos factores referidos a condiciones de formación, sobre todo al análisis estratégico y la decisión de cooperar y, así mismo, incorporar factores referidos a condiciones de gestión (tanto de implantación y gestión del acuerdo como de la finalización del mismo). Por otra parte la incorporación de determinados factores externos podría ser también un amplísimo nuevo campo de estudio.

2.- Incorporar nuevas variables que afecten tanto a la selección del socio como al diseño del acuerdo. Particularmente, incorporar nuevas variables referidas al diseño del acuerdo que superen los problemas presentados por la estructura accionarial de la alianza.

3.- Medir el éxito con una variable distinta a la estabilidad. Nuestro trabajo ha centrado su estudio en la estabilidad del acuerdo, la aplicación de los factores estudiados a otros medidores de éxito abre un importante campo de estudio.

4.- Utilizar otras medidas de las variables que resuelvan parte de las limitaciones expuestas. Tratar de medir la distancia cultural de forma distinta a la nacionalidad, la dificultad en la gestión con una variable distinta al número de socios, medir la similitud y la complementariedad de forma directa comparando los recursos de las empresas y estudiar la estructura accionarial de modo distinto estarían en esta línea.

5.- Ampliar la muestra, por varias vías:

- Incluyendo más años (2005 y 2006 o incluso años anteriores a 2000) para tener un campo temporal más importante que permitiera incorporar factores externos (situación económica, ampliación de la UE, etc.)
- Incorporando acuerdos realizados por socios de otros países en los que no participen socios españoles y haciendo análisis comparativos entre unas muestras y otras.

6.- Hacer estudios complementarios al modelo propuesto en varios sentidos:

- Hacer submuestras por sector de actividad, nacionalidad, tipo de acuerdo, etc., analizando comparativamente los resultados.

- Ampliar las categorías de la variable dependiente, incluyendo factores referidos al modo de extinción del acuerdo (acuerdos que finalizan por cumplimiento de objetivos, acuerdos que acaban en compra por parte de uno de los socios, acuerdos que acaban en fusión, acuerdos que son vendidos a un tercero, etc.).





## **BIBLIOGRAFÍA**



**AL-KHALIFA, A.K.; PETERSON, S.E. (1999).**- “The partner selection process in international joint ventures”, *European Journal of Marketing*, vol. 33 (11): 1064-1081.

**ÁLVAREZ, S. A.; BARNEY, J.B. (2001).**- “How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners”, *Academy of Management Executive*, vol.15 (1): 139-148.

**AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J. (1993).**- “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, vol.14 (1): 33-46.

**ANAND, B.N.; KHANNA, T. (2000).**- “Do firms learn to create value? The case of alliances”, *Strategic Management Journal*, vol. 21 (3): 295-315.

**ANDERSON, J.; NARUS, J. (1990).**- “A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships”, *Journal of Marketing*, vol. 54 (1): 42-58.

**ARIÑO, A. (2003).**- “Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity”, *Journal of International Business Studies*, vol. 34 (1): 66-79.

**ARIÑO, A.; DE LA TORRE, J.S. (1998).**- “Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures”, *Organization Science*, vol. 9 (3): 305-325.

**ARIÑO, A.; DOZ, Y. (2000).**- “Rescuing troubled alliances... Before it’s too late”, *European Management Journal*, vol. 18 (1): 173-182.

**ARIÑO, A.; REUER, J.J. (2004).**- “Designing and renegotiating strategic alliance contracts”, *Academy of Management Executive*, vol.18 (3): 37-49.

**AXELROD, R. (1984).**- *The evolution of cooperation*. Basic Books, New York.

**BAE, J.; GARGIULO, M. (2004).**- “Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry”, *Academy of Management Journal*, vol. 47 (6): 843-859.

**BARLEY, S.R.; FREEMAN, J.; HYBELS,R. (1992).**- *Strategic alliances in commercial biotechnology*, Harvard Business School Press, Boston, MA

**BARNEY, J. (1991).**- “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol.17 (1): 99-120.

**BARNEY, J. (1999).**- “How firm’s capabilities affect boundary decisions”, *Sloan Management Review*, vol. 40 (3): 137-145.

**BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D.J. (2001).**- “The resource-based view of the firm: ten years after 1991”, *Journal of Management*, vol. 27: 625-641

**BAYONA, C.; GARCÍA-MARCO, T.; HUERTA, E. (2001).** - “Firm’s motivations for cooperative R&D: an empirical analysis of Spanish firms”, *Research Policy*, vol. 30: 1289-1307.

**BEAMISH, P.W. (1985).**- “The characteristics of joint ventures in developed countries”, *Columbia Journal of World Business*, vol. 20: 13-19.

**BEAMISH, P.W.; DELIOS, A. (1997).**- “Incidence and propensity of alliance formation”, *Cooperative Strategies*, vol. 3 (1): 91-114.

**BECERRA, M.; LUNNAN, R.; HUEMER, L. (2008).**- “Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners”, *Journal of Management Studies*, vol. 45 (4): 691-713.

**BORYS, B.; JEMISON, S. (1989).**- “Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations”, *Academy of Management Review*, vol. 14 (2): 234-249.

**BROUTHERS, K.K.; BAMOSSY, G.J. (2006).**- “Post-formation processes in Eastern and Western European Joint Ventures”, *Journal of Management Studies*, vol. 42 (2): 203-229.

**BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. (1996).**- “An economic model of international joint venture development”, *Journal of International Business Studies*, vol. 27 (5): 849-876.

**BUCKLEY, P.J.; GLAISTER, K.W.; HUSAN, R. (2002).**- “International joint ventures: partnering skills and cross-cultural issues”, *Long Range Planning*, vol. 35 (1): 113-135.

**BUCKLEY, P.J.; GLAISTER, K.W.; HUSAN, R. (2005).**- “International joint ventures: an examination of the core dimensions”, *Journal of General Management*, vol. 30 (4): 43-72.

**BUCKLIN, L.P.; SENGUPTA, S. (1993).**- “Organizing successful co-marketing alliances”, *Journal of Marketing*, vol. 57 (1): 32-46.

**BUSINESS WEEK (1999).**- “Special Report Partners”, *Business Week*, vol. 25 (1): 106-134.

**CAMARGO, F. (2006).**- “Factores determinantes del éxito en las alianzas estratégicas”, *Documento de trabajo*, Dpto. de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona.

**CASANI, F. (1996).**- “La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos”, *Dirección y Organización*, Universidad Politécnica de Madrid, vol.17 (1): 67-77.

**CHALOS, P.; O'CONNOR, N.G. (2004).**- “Determinants of the use of various control mechanisms in US-Chinese joint ventures”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29: 591-608.

**CHILD, J. (1994).**- *Management in China during the age of reform*. Cambridge University Press, New York.

**COASE, R.H. (1937).**- “The Nature of the firm”, *Economica*, v.4,n.16,pp.386-405. Traducción en Cuervo A.; Ortigueira, M.; Suárez, A. (1979) eds. Pirámide. Madrid.

**COLLINS, D.; MONTGOMERY, C. (1995).**- “Competing on resources: Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, vol. 73 (1): 119-132.

**COLOMBO, M.G. (2003).**- “Alliance form: a test of the contractual and competence perspectives”, *Strategic Management Journal*, vol. 24 (1): 1209-1229.

**CONNER, K.R.; PRAHALAD, C.K. (1996).**- “A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism”, *Organization Science*, vol.17. (5): 477-501.

**CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. (1988).**- “Why Should Firms co-operate? The strategic and economics basis for co-operative ventures”, en Contractor y Lorange (Eds), *Co-operative Strategies in International Business*. Lexington, MA, Lexington Books

**CRAVENS, K.; PIERCY, N.; CRAVENS, D. (2000).**- “Assessing the performance of strategic alliances: matching metrics to strategies”, *European Management Journal*, vol 18: 529-541.

**CUERVO GARCÍA, A. (1999).**- “La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de empresa”, *Papeles de Economía*, vol. 78-79: 34-55.

**CUERVO GARCÍA, A.; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (2000).**- “La dirección de empresas. Una visión impresionista de un siglo de estudios sobre empresa”, *Revista Asturiana de Economía, RAE*, vol. 16-17: 43-81.

**DACIN, M.T.; HITT, M.A.; LEVITAS, E. (2001).**- “Selecting partners for successful international alliance: examination of U.S. and Korean firms”, *Journal of World Business*, vol. 32 (1): 3-16.

**DAN, LI.; EDEN, L.; HITT, M.; YRELAND, R.D. (2008).**- “Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances”, *Academy of Management Journal*, vol. 51 (2): 315-334.

**DAS, S.; SEN, P.K.; SENGUPTA, S. (1998).**- “Impact of strategic alliances on firm valuation”, *Academy of Management Journal*, vol. 41 (1): 27-41.

**DAS, T.K.; KUMAR, R. (2007).**- “Learning dynamics in the alliance development

process”, *Management Decision*, vol. 45 (4): 684-707.

**DAS, T.K.; TENG, B-S (1998).**- “Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances”, *Academy of Management Review*, vol. 23 (3): 491-512.

**DAS, T.K.; TENG B-S. (2000).**- “A resource-based theory of strategic alliances”, *Journal of Management*, vol. 26 (1): 31-61.

**DAS, T.K.; TENG, B-S. (2000).**- “Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective”, *Organization Science*, vol. 11 (1): 77-101.

**DAS, T.K.; TENG, B-S. (2001).**- “Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework”, *Organization Studies*, vol. 22: 51-283.

**DAS, T.K.; TENG, B-S. (2002).**- “ The dynamics of alliance conditions in the alliances development process”, *Journal of Management Studies*, vol. 39: 725-746.

**DHANARAJ, C.; BEAMISH, P.W. (2004).**- “Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures”, *Strategic Management Journal*, vol. 25 (3): 295-305.

**DICKSON, P.H.; WEAVER, K.M. (1997).**- “Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use”, *Academy of Management Journal*, vol. 40 (2): 404-425.

**DIERICKS, I.; COOL, K. (1989).**- “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, vol. 35: 1504-1511.

**DIXIT, A.; NALEBUFF, B. (1991).**- *Thinking strategically: the competitive edge in Business*, Norton, New York.

**DOLLINGER, M.J.; PEGGY, A.G.; SAXTON, T. (1997).**- “The effect of reputation on the decision to joint venture”, *Strategic Management Journal*, vol. 18 (2): 127-140.

**DOUMA, M.U.; BILDERBEEK, J.; IDENBURG, P.J.; LOOISE, J.K. (2000).**- “Strategic alliances, managing the dynamics of fit”, *Long Range Planning*, vol. 33: 579.

**DOZ, Y.L. (1996).**- “The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes”, *Strategic Management Journal*, vol.17: 55-83.

**DUAN J.; CHUANMIN, S. (2007).**- “Ownership, control and performance of US-China joint ventures: a longitudinal study”, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 12 (1): 25-35.

**DUSSAUGE,P.; GARRETTE, B. (1995).**- “Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry”, *Journal of*

*International Business Studies*, vol 26 (3): 505-530.

**DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B.; MITCHELL, W. (2000).**- “Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, north America and Asia”, *Strategic Management Journal*, vol: 21 (2): 99-126.

**DYER, J.H.; KALE, P.; SINGH, H. (2001).**- “How to make strategic alliances work”, *Mit Sloan Management Review*, Summer, 37-43.

**EISENHARDT, K. M.; SCOONHOVEN, C.B. (1996).**- “Resource-based view of strategic alliances formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms”, *Organization Science*, vol. 7 (2): 136

**FERNÁNDEZ, R.; SUÁREZ, G. (1996).**- “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5 (3): 73-92.

**GARCIA CANAL, E. (1994).**- “Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación”, *Esic Market*, enero-marzo, 115.129.

**GARCÍA CANAL, E. (1996).**- “Contractual form in domestic and international strategic alliances”, *Organization Studies*, vol. 17: 773-794.

**GARCÍA CANAL, E. (2004).**- “El papel de las alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa española”, *Universia Business Review*, vol. 3: 70-83

**GEBREKIDAN, D.A.; AWUAH, G.B. (2002).**- “Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances . The case of Swedish firms in the international market”, *Industrial Marketing Management*, vol. 31: 679-693.

**GERINGER, J.M.; HEBERT, L. (1991).**- “Measuring performance of International Joint Ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 22 (2): 249-263.

**GLAISTER, K. W. (2004).**- “The rationale for international equity joint ventures”, *European Management Journal*, vol. 22: 493-507.

**GLAISTER, K. W.; BUCKLEY, P.J. (1996).**- “Strategic motives for international alliance formation”, *Journal of Management Studies*, vol. 33: 301-332.

**GLAISTER, K.W.; BUCKLEY, P. (1998).**- “Measures of performance in UK International alliances”, *Organization Studies*, vol.19 (1): 89-118.

**GOMES-CASARES, B. (1996).**- *The Alliance Revolution: The New Shape of Business rivalry*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

**GONG, Y.; SHENKAR, O.; LUO, Y.; NYAW, M-K. (2007).**- “Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation”, *Strategic Management Journal*, vol.28 (190):



1021-1034.

**GRANT, R. (2004).**- *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson. Civitas

**GRANT, R.M.; BANDEN-FULLER, C. (2004).**- “A knowledge accessing theory of strategic alliances”, *Journal of Management Studies*, vol. 41 (1): 61-86.

**GULATI, R. (1995).**- “Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40 (4): 619-652.

**GULATI, R.; SINGH, H. (1998).**- “The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 43: 781-805.

**HABIB, M.; MELLA-BARRAL, P. (2007).**- “The role of know how acquisition in the formation and duration of joint ventures”, *Review of Financial Studies*, vol. 20 (1): 189-233.

**HAGEDOORN, J.; DUYSTRES, G. (2002).**- “External sources of innovative capabilities: the preference for strategic alliances or mergers and acquisitions”, *Journal of Management Studies*, vol. 39 (1): 167-188.

**HAGEDOORN, J.; SADWOSKI, B. (1999).**- “The transition from strategic technology alliances to mergers and acquisitions: an exploratory study”, *Journal of Management Studies*, vol. 36 (1): 77-106.

**HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. (2005).**- *Análisis multivariante*. Prentice Hall.

**HALL, R (1993).**- “A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, vol.14: 607-618.

**HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. (1998).**- *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

**HARDY, M.A. (1993).**- “Regression with dummy variables”, *Quantitative Applications in the Social Sciences*, vol. 93, Sage University Paper Series, California

**HARRIGAN, K.R. (1985).**- *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books.

**HARRISON, J.S.; HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; IRELAND, R.D. (2001).**- “Resource Complementarity in Business Combinations: extending the Logic to Organizational Alliances”, *Journal of Management*, vol.27 (6): 679-690.

**HILL, C.W. (1990).**- “Cooperation, opportunism and the invisible hand: implications for transaction cost theory”, *Academy of Management Review*, vol.15: 500-513.

**HIPKIN, I.; NAUDE, P. (2006).**- “Developing effective alliance partnerships”, *Long Range Planning*, vol. 39 (1): 51-69.

**HITT, M.A.; AHLSTROM, D.; DACIN, M.T.; LEVITAS, E.; SVOBODINA, L. (2004).**- “The institutional effects on strategic alliance partner selection in transition economies: China vs Russia”, *Organization Science*, vol. 15 (2): 173-185.

**HO PARK, S.; ZHOU, D. (2005).**- “Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation”, *Academy of Management Review*, vol. 30 (3): 531-554.

**HOFFMANN, W.H.; SCHLOSSER, R. (2001).**- “Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – an empirical survey”, *Long Range Planning*, vol. 34: 357-381.

**HOFSTEDE, G. (1991).**- *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York.

**INKPEN, A.C. (1998).**- “Learning, knowledge acquisition and strategic alliances”, *European Management Journal*, vol. 16: 223-229.

**INKPEN, A.C. (2000).**- “A note on the dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope”, *Strategic Management Journal*, vol. 21: 775-779.

**INKPEN, A.C. (2000).**- “Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition”, *Journal of Management Studies*, vol. 37 (7): 1019-1043.

**INKPEN, A.C.; BEAMISH, P.W. (1997).**- “Knowledge, bargain power and the instability of international Joint Ventures”, *Academy of Management Review*, vol. 22: 177-202.

**INKPEN, A.C.; LI, K. (1999).**- “Joint venture formation: planning and knowledge-gathering for success”, *Organizational Dynamics*, spring: 33-47.

**KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. (2001).**- “Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems”, *European Management Journal*, vol. 19: 463-471.

**KAUFMANN, J.; O NEIL, H.; YORK, A.S. (2006).**- “The impact of structural prescriptions on joint venture survival”, *American Journal of Business*, vol. 21 (2): 43-59.

**KHANNA, T. (1998).**- “The scope of alliances”, *Organization Science*, vol. 9 (3): 340-361.

**KILLING, P.J. (1983).**- *Strategies for Joint Venture Success*. Praeger. New York

**KOGUT, B. (1988).**- “Joint ventures: theoretical and empirical perspectives”, *Strategic Management Journal*, vol. 9: 319-332.

**KOGUT, B.; ZANDER, U. (1992).**- “Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of the technology”, *Organization Science*, vol. 3 (3): 382-397.

**KOZA, M.; LEWIN, A. (2000).**- “Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success”, *European Management Journal*, vol. 18 (1): 146-151.

**KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. (2006).**- When does trust matter to alliance performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 49 (5): 894-917.

**KUMAR, R.; DAS, T. K. (2007).**- “Interpartner legitimacy in the alliance development process”, *Journal of Management Studies*, vol. 44 (8): 1425-1453.

**LANE, H.; BEAMISH, P. (1991).**- “Cross-cultural cooperative in joint ventures in LDCs”, *Management International Review*, vol. 30: 87-102

**LARIMO, J.; RUMPUNEN, S. (2006).**- “Partner selection in international joint ventures”, *Journal of Euromarketing*, vol.16: 119-137.

**LEVY, J.P.; VARELA, J. (2003).**- *Análisis multivariante para las ciencias sociales*. Pearson

**LI, J.; GUISINGUER, S. (1991).**- “Comparative business failures of foreign-controlled firms in the USA”, *Journal of International Business Studies*, vol. 22 (2): 209-224.

**LIAO, T.F. (1994).**- “Interpreting Probability Models: Logit, Probit and Other Generalized Linear Models”, *Quantitative Applications in the Social Sciences*, vol. 101, Sage University Paper Series, California

**LIN, X.; GERMAIN, R. (1998).**- “Sustaining satisfactory Joint ventures relationships: the role of conflict resolution strategy”, *Journal of International Business Studies*, vol. 29 (1): 179-196.

**LU, J.W. (2000).**- “Characteristics and performance of Japanese FDI in China”, *Journal of Asian Business*, vol. 16 (3): 51-71.

**LU, J.W.; BEAMISH, P. (2006).**- “Partnering strategies and performance of SME’s international joint ventures” , *Journal of Business Venturing*, vol. 21: 461-486.

**LU, J.W.; HEBERT, L. (2005).**- “Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach”, *Journal of Business Research*, vol. 58: 736-745.

**LU, J.; XU, D. (2006).**- “Growth and survival of international joint ventures: an external-internal legitimacy perspective”, *Journal of Management*, vol. 32 (3): 426-448.

**LUBATKIN, M.; MERCHANT, H.; SRINIVASAN, N. (1993).**- “Construct validity of some unweighted Product-Cont diversification measures”, *Strategic Management Journal*, vol. 14 (6): 433-449.

**LUI, S.S.; NGO, H. (2004).**- “The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances”, *Journal of Management*, vol. 30: 471-485.

**LUNNAN, R.; HAUGHLAND, S.A. (2008).**- “Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis”, *Strategic Management Journal*, vol. 29 (6): 617-637.

**LUO, Y. (2002).**- “Contract, cooperation, and performance in international joint ventures”, *Strategic Management Journal*, vol. 23: 903-919.

**LUO, Y. (2008).**- “Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances”, *Strategic Management Journal*, vol. 29 (19): 27-46.

**MAHONEY, J.; PANDIAN, J.R. (1992).**- “The resource-based view within the conversation on strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 13: 363-380.

**MAKINO, S.; CHAN, C.; ISOBE, T.; BEAMISH, P.W. (2007).**- “Intended and unintended termination of international joint ventures”, *Strategic Management Journal*, vol. 28 (11): 1113-1132.

**MARITI, P. (1989).**- “Los acuerdos de colaboración entre empresas en las economías modernas: algunos apuntes para la reflexión”, *Economía Industrial*, marzo-abril: 61-67.

**MARKIDES, C.C.; WILLIAMSON P.J. (1996).**- “Corporate diversification and organizational structure: a resource-based view”, *Academy of Management Journal*, vol. 39 (2): 340-367.

**MEDCOF, J.W. (1997).**- “Why too many alliances end in divorce”, *Long Range Planning*, vol. 30 (5): 718-732.

**MERCHANT, H.; SCHENDEL, D. (2000).**- “How do international Joint Ventures create shareholder value”, *Strategic management Journal*, vol.21: 723-737.

**MILGRON,P.; ROBERTS, J. (1992).**- *Economics, Organization and Management*. Englewood, NJ, Prentice-Hall.

**MIOTTI, L.; SACHWALD, F. (2003).**- “Co-operative R&D: Why and with whom? An integrated framework of analysis”, *Research Policy*, vol.32: 1481-1499.

**MOHR, A.T.; PUCK, J.F. (2005).**- “Managing functional diversity to improve the performance of international joint ventures”, *Long Range Planning*, vol. 38: 163-182.

**MOHR, J.; SPEKMAN, R. (1994).**- “Characteristics of partnership success:

partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques”, *Strategic Management Journal*, vol. 15: 135-152.

**MONTES, A.; PAÑOS, A.; SABATER, R. (2004).**- “Importancia de la selección de socios en la fase inicial del proceso de cooperación. Propuesta metodológica y contrastación”, *CEPADE*, vol. 30: 66-78.

**MONTORO SÁNCHEZ, M.A. (2005).**- “La cooperación internacional en investigación y desarrollo. Un análisis de los factores organizativos”, *Revista de Economía Aplicada*, n.39. vol XIII: 21-45.

**MONTORO SÁNCHEZ, M.A.; MORA VALENTÍN E.M.; GUERRAS-MARTÍN, L.A. (2006).**- “R&D cooperative agreements between firms and research organizations: a comparative analysis of the characteristics and reasons depending on the nature of the partner”, *International Journal of Technology Management*, vol.35: 156-181.

**MORA VALENTIN, E. M.; MONTORO SANCHEZ, M.A.; GUERRAS-MARTIN, L.A. (2004).**- “Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organizations”, *Research Policy*, vol. 33: 17-40.

**MUDAMBI, R.; ZAHRA, S.A. (2007).**- “The survival of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 38 (2): 333-352

**MUTHUSAMY, S.K. (2006).**- “Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance”, *Journal of Business Research*, vol. 59 (7): 811-819.

**NELSON, R.; WINTER, S.G. (1982).**- *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

**NIELSEN, B. B. (2007).**- “Determining international strategic alliance performance: a multidimensional approach”, *International Business Review*, vol. 16 (3): 337-361.

**NONAKA, I. (1994).**- “A dynamic theory of organizations knowledge creation”, *Organization Science*, vol. 5. (1): 14-37.

**OLIVER, C. (1990).**- “Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions”, *Academy of Management Review*, vol.13: 241-265.

**ORTÍZ DE URBINA CRIADO, M. (2006).**- “Factores determinantes de la elección del método de crecimiento empresarial: una aplicación en la Unión Europea durante el periodo 2000-2004”, *Tesis Doctoral*, Universidad Rey Juan Carlos.

**OZORHON, B.; ARDITI, D.; DIKMEN, I.; BIRGONUL, M.T. (2008).**- “Effect of partner fit in international construction joint ventures”, *ASCE Journal of Management in Engineering*, vol. 24 (1): 12-20.

**PANGARKAR, N. (2003).**- “Determinants of alliance duration in uncertain

environments: the case of the biotechnology sector”, *Long Range Planning*, vol.36: 269-284.

**PARK, N.K.; MEZIAS, J.M., SONG, J. (2004).**- “A resource-based view of strategic alliances and firm value in the electronic marketplace”, *Journal of Management*, vol. 30: 7-27.

**PARK, S.H.; UNGSON, G.R. (1997).**- “ The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution”, *Academy of Management Journal*, vol. 40 (2): 279-307.

**PARKHE, A. (1991).**- “Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances”, *Journal of International Business Studies*, vol. 22 (4): 579-601

**PARKHE, A. (1993).**- “ Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation”, *Academy of Management Journal* , vol. 36 (4): 794-829

**PARKHE, A. (1993).**- “Partner nationality and the structure- performance relationship in strategic alliances”, *Organization Science*, vol. 4 (2): 301-326.

**PENROSE, E. T. (1959).**- *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons. New York.

**PÉREZ LÓPEZ, C. (2004).**- *Técnicas de análisis multivariante de datos: aplicaciones con SSPSS*. Pearson.

**PERKS, H.; EASTON, G. (2000).**- “Strategic alliances: partner as customer”, *Industrial Marketing Management* , vol. 29: 327-338.

**PFEFFER, J.; NOWAK, P. (1976).**- “Joint Ventures and interorganizational dependence”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21: 394-418.

**PORTER, M.E. (1980).**- *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York.

**PORTER, M.E.; FULLER, M.B. (1988)** “Coaliciones y estrategia global”, *ICE*, vol. 101: 118-138.

**REUER, J.J.; ARIÑO, A. (2002).**- “Contractual renegotiations in strategic alliances”, *Journal of Management*, vol. 28: 47-68.

**REUER, J.J.; ARIÑO, A. (2003).**- “Strategic alliances as contractual forms”, *Academy of Management*, Best Conference Paper

**REUER, J.; ARIÑO, A. (2007).**- “Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity”, *Strategic Management Journal*, vol.28 (3):

313-330.

**REUER, J.J.; ZOLLO, M. (2000).**- “Managing governance adaptations in strategic alliances”, *European Management Journal*, vol.18: 164-172.

**REUER, J.J.; ZOLLO, M. (2005).**- “Termination outcomes of research alliances”, *Research Policy*, vol. 34: 101-115.

**REUER, J.J.; ZOLLO, M.; SINGH, H. (2002).**- “Post-formation dynamics in strategic alliances”, *Strategic Management Journal*, vol. 23: 153-151.

**RICHARDS, M.; YANG, Y. (2007).**- “Determinants of foreign ownership in international R&D joint ventures: Transaction cost and national culture”, *Journal of International Management*, vol. 13 (2): 110-130.

**RING, P.S. (2000).**- “The three T’s of alliance creation: task, team and time”, *European Management Journal*, vol. 18: 152-163.

**RING, P.S.; VAN DEN VEN, A. (1994).**- “Developmental processes of cooperative interorganizational relationships”, *Academy of Management Review*, vol. 19: 90-118.

**ROTHAERMEL, F.T. (2001).**- “Complementary assets, strategic alliances, and the incumbent’s advantage: an empirical study of industry and firm effects in the biopharmaceutical industry”, *Research Policy*, vol. 30: 1235- 1251.

**ROTHAERMEL, F.; BOEKER, W. (2008).**- “Old technology meets new technology: complementarities, similarities and alliance formation”, *Strategic Management Journal*, vol. 29 (1): 47-77.

**RUMELT, R.; SCHENDEL, J.; TEECE, D.J. (1991).**- “Strategic Management and economics”, *Strategic Management Journal*, vol.12: 5-29.

**SÁNCHEZ-LORDA, P. (2003).**- “Acceso a capacidades externas y creación de valor en las operadoras europeas de telecomunicaciones (1986-2001)”, *Tesis doctoral*, Universidad de Oviedo.

**SÁNCHEZ-LORDA, P.; GARCÍA CANAL, E. (2006).**- “Experiencia previa y reaccion del mercado de capitales ante la formación de combinaciones empresariales”, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, vol. 28: 27-54.

**SAXTON, T. (1997).**- “The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes”, *Academy of Management Journal*, vol. 40 (2): 443-461.

**SELEKLER, N. N.; UYSAL-TEZOLMEZ, S.H. (2007).**- “Control and performance in international joint ventures in Turkey”, *European Management Journal*, vol. 25 (5): 384-394.

**SHAH, R.; SWAMINATHAN, V. (2008).**- “Factors influencing partner selection in

strategic alliances: the moderating role of alliance context", *Strategic Management Journal*, vol. 29 (5): 471-494.

**SLEUWAEGEN, L.; SCHEP, K.; HARTOG, G.; COMMANDEUR, H. (2003).**- "Value creation and the alliance experiences of Dutch companies", *Long Range Planning*, vol. 36: 533-542.

**SMITH, K.; CARROLL, S.; ASHFORD, S. (1995).**- "Intraorganizational cooperation: toward a research agenda", *Academy of Management Journal*, vol. 38: 7-23.

**SPEKMAN, R.E.; FORBES, T.M.; ISABELLA, L.A.; MACAVOY, T.C. (1998).**- "Alliance management: a view from the past and a look to the future", *Journal of Management Studies*, vol. 35: 747-769.

**SPENDER, J.C.; GRANT, R.M. (1996).**- "Knowledge and the firm: overview", *Strategic Management Journal*, Vol. 17: 5-9

**STEENSMA, H.K.; BARDEN, J.; DHANARAJ, C; LYLES, M.; TIHANY, L. (2008).**- "The evolution and internalization of international joint ventures in a transitioning economy", *Journal of International Business Studies*, vol. 39: 491-507.

**STUART, T.E. (2000).**- "Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high technology industry", *Strategic Management Journal*, vol. 21: 791-811.

**SVEJENOVA, S. (2006).**- "How much does trust really matter? Some reflections on the significance and implications of Madhok's trust based approach", *Journal of International Business Studies*, vol. 37: 12-20.

**TEECE, D.J. (1989).**- "Competition and cooperation: striking the right balance", *California Management Review*, vol. 31: 29-53.

**THE ECONOMIST (1999).**- "Mergers and alliances-hold my hand", *The Economist*, vol.15: 73-74.

**TONG, T.; REUER, J.; PENG, M. (2008).**- "International joint ventures and the value of growth options", *Academy of Management Journal*, vol. 51 (4)

**TSANG, E.W. (1998).**- "Motives for strategic alliance: a resource based perspective", *Scandinavian Journal of Management*, vol.14: 207-221.

**TSANG, E.W. (2000).**- "Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: a comparison and synthesis", *Organization Studies*, vol. 21 (1): 215-242.

**TSANG, E.W. (2002).**- "Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: learning-by-dong and learning myopia", *Strategic Management Journal*, vol. 23 (9): 835-854.



**ULAS, D. (2005).**- “Motives and partner selection criteria for formulation of IJVs in high-technology industries in Turkey”, *Problems and Perspectives in Management*, vol. 3: 10-21.

**VIDAL SUÁREZ, M.; GARCÍA CANAL, E. (2003).**- “Complementary and leverage as drivers of the stock market reaction to global alliance formation”, *Long Range Planning*, vol. 36: 565-578.

**VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. (1944).**- *Theory of Games and Economic Behaviour*. Princeton University Press, Princeton. Commemorative Edition. 2007

**WANG, L.O.; ZAJAC, E.J. (2007).**- “Alliance or acquisition? a dyadic perspective on interfirm resource combinations”, *Strategic Management Journal*, vol. 28 (13): 1291-1317.

**WENERFELT, B. (1984).**- “A Resource-based View of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5: 171-180.

**WHITE, S.; SIU-YUN LUIS, S. (2005).**- “Distinguishing cost of cooperation and control in alliances”, *Strategic Management Journal*, vol. 26: 913-933.

**WILLIAMSON, O.E. (1979).**- “Transaction cost economics: The governance of contractual relations”, *Journal of Law and Economics*, vol. 22: 233-261.

**WILLIAMSON, O.E. (1985).**- *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York.

**WILLIAMSON, O.E. (1991).**- “Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36: 269-296.

**WONG, A.; TJOSVOLD, D.; ZHANG, P. (2005).**- “Developing relationships in strategic alliances: commitment to quality and cooperative interdependence”, *Industrial Marketing Management*, vol. 34: 722-731.

**YAN, A.; ZENG, M. (1999).**- “International joint ventures instability: a critique of previous research, a re-conceptualization, and directions for future research”, *Journal of International Business Studies*, vol. 30 (2): 397-414.

**YEUNG, D.W.K.; PETROSYAN, L. (2006).**- “Dynamically stable corporate Joint Ventures”, *Automatica*, vol 42: 365-370.

**YUAN,B.; WANG, M. (1995).**- “The influential factors for the effectiveness of international strategic alliances”, *International Journal of Technology Management*, vol. 10: 777-799.

**ZOLLO, M.; REUER, J.J.; SINGH, H. (2002).**- “Interorganizational routines and

performance in strategic alliances”, *Organization Science*, vol. 13 (6): 701-713.



## **ANEXOS**



**ANEXO 1****RESUMEN DE LAS MEDIDAS DE LAS VARIABLES**

<b><u>VARIABLE</u></b>	<b><u>TIPO</u></b>	<b><u>MEDIDA</u></b>
Estabilidad (supervivencia)	DEPENDIENTE Dicotómica	No existe = 0 Sí existe = 1
Nacionalidad de los socios	INDEPENDIENTE dicotómica	Internacional=0 Nacional= 1
Nacionalidad de los socios Pertenencia a UE o no	INDEPENDIENTE dicotómica	No Todos UE =0 Todos UE =1
Número de socios	INDEPENDIENTE Continua	Nº de socios del acuerdo
Experiencia previa	INDEPENDIENTE Continua	Nº de acuerdos en los 4 años anteriores
Experiencia previa con mismo socios	INDEPENDIENTE Continua	Nº de acuerdos con el mismo socios en los 4 años anteriores
Similitud total	INDEPENDIENTE Continua limitada a rango 0-2	Suma de similitud geográfica y de negocios. Valores de referencia: 0 = ninguna similitud 1 =similitud intermedia 2 =similitud total
Complementariedad	INDEPENDIENTE Categórica de 4 posiciones	Elaborada desde la medida de similitud. Se considera máxima cuando la similitud es intermedia. Valores de referencia: 0 = no complementariedad 1 =complementariedad media 2 =complementariedad media-alta 3 = complementariedad total
Relación de actividad	INDEPENDIENTE Categórica de 3 posiciones	1 = ninguna relación 2 = relación media 3 = total relación
Tamaño	CONTROL Categórica de 3 posiciones	0= igual tamaño 1 = tamaño similar 2 = distinto tamaño

*Anexos*

Año	CONTROL dicotómica	1 = año del acuerdo 0 = resto de años
-----	-----------------------	--

## **ANEXO 2**

### **FUENTES DE INFORMACION**

Como ya ha sido explicado, el presente trabajo ha optado por el uso de varias fuentes de información secundaria disponibles en la Biblioteca de la Universidad Autónoma de Madrid. Particularmente se ha hecho uso de las siguientes bases de datos

#### **ZEPHYR**

Base de datos de Bureau Van Dijk, que recoge información sobre operaciones corporativas (fusiones, adquisiciones, creación de empresas conjuntas etc.) a nivel mundial. En este momento recoge información sobre medio millón de transacciones, siendo añadidas cada año unas cien mil operaciones nuevas. Además de proporcionar información sobre la propia operación, detalla información fundamental sobre cada uno de los participantes en la misma. Dicha información ha sido la utilizada para nuestro estudio: número de socios, nacionalidad, número de empleados de los mismos códigos SIC, liquidación o no, cuentas presentadas, etc.

Aunque la base recoge datos de manera exhaustiva desde el año 2000 (se actualiza a diario), incorpora información histórica sobre empresas conjuntas desde el año 1997. No existe valor mínimo de operación lo cual garantiza que recoge acuerdos de gran y pequeña dimensión. Antes de ser publicado en la base, cada acuerdo es verificado por un investigador experimentado lo cual garantiza una alta fiabilidad de la información.

Aunque la propia base de datos ZEPHYR aporta numerosa información de las empresas participantes en las operaciones, incorpora enlaces con otras bases que proporcionan información exhaustiva sobre las empresas como son ORBIS y SABI.



## **ORBIS**

Base de datos de Bureau Van Dijk con cobertura mundial, que ofrece información exhaustiva sobre la situación financiera, de actividad, de propiedad de 16 millones empresas aproximadamente. Incorpora información de otras bases de datos tales como: **Aida** (empresas italianas), **Amadeus** (empresas de todo el mundo), **Bankscope** (bancos a nivel mundial), **Belfirst** (belgas y luxemburguesas), **Diane** (empresas francesas), **Fame** (inglesas), **Icarus** (americanas y canadienses), **Jade** (japonesas), **Markus** (alemanas), **Odin** (escandinavas), **Osiris** (empresas cotizadas). Entre otras, recoge información de:

- 11 millones empresas europeas de 45 países.
- 1,9 millones empresas americanas y canadienses.
- 1,4 millones de empresas japonesas.
- 1,8 millones de empresas latinoamericanas.
- 27.000 Bancos, 47.000 empresas multinacionales y 7.700 empresas de seguros.

Entre otras recoge información de empresas españolas en la base de datos **SABI**

## **SABI**

Base de datos de Bureau Van Dijk, con cobertura de la Península Ibérica. Contiene información financiera y corporativa de unas novecientas cincuenta mil empresas españolas y unas cien mil portuguesas. Entre otros aporta los siguientes datos:

- Información de contacto.
- Balance y Cuenta de Resultados (últimas depositadas).
- Información varia: empleados, actividad, códigos SIC, auditores, etc.
- Información de accionistas.
- Información de subsidiarias.